

---

# **BACHELORARBEIT**

---

**Anna Seßler**

**Markenmanagement im  
Modebereich**

2015

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Markenmanagement im Modebereich**

Autor:

**Anna Seßler**

Studiengang:

**Business Management**

Seminargruppe:

**AB12wD-ECK**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

Zweitprüfer:

**Dipl. Psych. Christine Stamatis**

Einreichung:

**Mannheim, 24.06.2015**

---

# BACHELOR THESIS

---

## **Brand management in the fashion industry**

author:.

**Anna Seßler**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**AB12wD-ECK**

first examiner:

**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

second examiner:

**Dipl. Psych. Christine Stamatis**

submission:

**Mannheim, 24.06.2015**

## **Bibliographische Angaben**

Seßler, Anna:

Markenmanagement im Modebereich. 2015.

Brand management in the fashion industry. 2015.

58 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Science, Fakultät Medien,

Bachelorarbeit, 2015.

## **Abstract**

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit den Themenbereichen Medien, Marketing und Markenmanagement. Primäres Ziel ist es, das theoretische und praktische Markenmanagement zu vergleichen. Mittels des Modeunternehmens *Marc Cain* wird das Markenmanagement untersucht. Abschließend werden Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen formuliert.

## **Vorwort**

An dieser Stelle möchte ich mich bei den Menschen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Bachelorarbeit bestärkt haben.

Ein herzlicher Dank gilt meinem Erstkorrektor Herrn Prof. Dr. Volker Kreyher, der mich tatkräftig bei der Themenfindung unterstützt hat. Ein ebenso großer Dank gilt Frau Dipl. Psych. Christine Stamatis, die mir stets zur Seite stand. Sie konnte mich durch ihre wertvollen Hinweise und Gespräche an mein Thema heranführen.

Des Weiteren möchte ich einen besonders herzlichen Dank an Herrn Norbert Lock, Managing Director Wholesale & Retail bei Marc Cain, aussprechen. Durch Literaturempfehlungen konnte er mir eine Basis zur Erstellung dieser Thesis geben.

Zuletzt möchte ich mich bei meinen Eltern bedanken, die mir dieses Studium überhaupt ermöglicht haben und mich stets bei meinen Entscheidungen unterstützt haben.

## Inhalt

<b>Inhalt.....</b>	<b>VI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Modewirtschaft.....</b>	<b>3</b>
2.1 <i>Entwicklung und Bedeutung der Mode- und Bekleidungsindustrie.....</i>	<i>3</i>
2.2 <i>Strukturdaten Modewirtschaft .....</i>	<i>4</i>
2.3 <i>Mode- und Trendmanagement .....</i>	<i>5</i>
<b>3 Modemarketing und Modekommunikation .....</b>	<b>6</b>
3.1 <i>Strategische Fragen des Modemarketings .....</i>	<i>7</i>
3.2 <i>Operative Fragen des Modemarketings.....</i>	<i>9</i>
3.2.1 <i>Product.....</i>	<i>10</i>
3.2.2 <i>Price.....</i>	<i>11</i>
3.2.3 <i>Place .....</i>	<i>11</i>
3.2.4 <i>Promotion.....</i>	<i>12</i>
<b>4 Markenmanagement und Markenkommunikation .....</b>	<b>13</b>
4.1 <i>Identitätsorientierte Markenführung .....</i>	<i>14</i>
4.2 <i>Markenimage .....</i>	<i>17</i>
4.3 <i>Markenaufbau durch Kommunikation .....</i>	<i>19</i>
4.3.1 <i>Traditionelle Kommunikationsinstrumente .....</i>	<i>23</i>
4.3.2 <i>Innovative Kommunikationsinstrumente .....</i>	<i>24</i>
4.3.3 <i>Brand Community Building .....</i>	<i>27</i>
<b>5 Praxisbeispiel: Marc Cain .....</b>	<b>28</b>
5.1 <i>Unternehmensvorstellung .....</i>	<i>28</i>
5.2 <i>Modemarketing bei Marc Cain .....</i>	<i>29</i>
5.3 <i>Markenmanagement bei Marc Cain.....</i>	<i>35</i>
<b>6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>37</b>

---

<b>Literatur.. .....</b>	<b>41</b>
--------------------------	-----------

<b>Selbstständigkeitserklärung.....</b>	<b>IX</b>
---	-----------

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 : Aufbau der Arbeit .....	2
Abbildung 2: Die „vier Ps“ als Instrumente des Marketing-Mix .....	10
Abbildung 3: Das Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung .....	15
Abbildung 4: Markenmanagementprozess .....	16
Abbildung 5: Bereiche einer ganzheitlichen Corporate Identity .....	19
Abbildung 6: Kampagne Marc Cain Sports 2013/2015.....	31
Abbildung 7: Marc Cain TV-Spot 7 Spring/Summer 2015 .....	32
Abbildung 8: Marc Cain Facebook-Auftritt .....	33
Abbildung 9: Mercedes-Benz Fashion Show und Messeauftritt Marc Cain 2015 .....	34
Abbildung 10: Image-Profil Marc Cain 2015 in TW-Image-Analyse 2015 .....	36
Abbildung 11: Visuelle Ergebnisdarstellung .....	38



## 1 Einleitung

Seit Jahrhunderten beschäftigen sich Wirtschaft und Gesellschaft mit der Bedeutung der Marke. Die Industrialisierung führte zur Entstehung des Marketing-Mix und letzten Endes auch zum Phänomen des Markenproduktes (vgl. Boldt 2010, 1). Aktuell gibt es deutschlandweit über 800.000 eingetragene Marken (Schutz Marken Dienst 2015). Die Entwicklung von Marken bildet den Mittelpunkt der Marketing- und Unternehmensstrategien. Eine bereits etablierte Marke kann auch Umsätze einfahren, wenn namenlose Konkurrenzartikel bereits Umsatzeinbußen haben. Eine Marke allein kann heute bereits einen beachtlichen Wert darstellen. Die wertvollste Bekleidungsmarke weltweit wurde im Jahr 2014 Nike mit ca. 24.500 Millionen US-Dollar, auf dem zweitem Rang liegt die Marke Zara mit ca. 23.100 Millionen US-Dollar (vgl. Statista 2014).

Marken sind für viele Menschen ein wichtiger Faktor. Dadurch wird die ökonomische Relevanz deutlich gemacht. Innerhalb der Märkte werden Produkte immer ähnlicher und es wird immer schwieriger diese zu differenzieren. Kaufentscheidungen werden nur noch an Hand von wenigen Merkmalen getroffen. Das Vertrauen in Marken ist der Schlüssel für die Unternehmen, denn Marken sind für den Endkunden oft Qualitätsversprechen und geben ihnen Sicherheit, unabhängig davon ob das ausgewählte Produkt nennenswerte Unterschiede zum Konkurrenzprodukt aufweist (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 326). Die Unternehmen können dieses Vertrauen nutzen, um ihre Marken weiter auszubauen. Markenführung kann eine Präferenz der Kunden zum Produkt schaffen, wodurch Verbundenheit und somit Kundenbindung entsteht. Außerdem kann eine professionelle, gut durchdachte und gut ausgeführte Markenführung zu einer Wertsteigerung des Unternehmens führen (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 327).

Diese Entwicklung hat seit Beginn des Jahrtausends dazu geführt, dass immer mehr Unternehmen ein professionelleres Markenmanagement betreiben.

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Faktoren beim Markenmanagement und bei der Markenkommunikation einer Premiummarke wie *Marc Cain* eine Rolle für den Unternehmenserfolg spielen. Am Praxisbeispiel des Modeunternehmens *Marc Cain* wird analysiert und erläutert, wie ein internationales Modeunternehmen die komplexe Aufgabe der Markenführung bewältigt.

Abbildung 1 skizziert den Aufbau der Arbeit. Zunächst werden die Strukturdaten der Modeindustrie und deren Entwicklung aufgezeigt. Außerdem wird näher auf die Bedeutung der Modewirtschaft und das Mode- und Trendmanagement eingegangen.

Anschließend liegt der Schwerpunkt auf dem Marketing und der Kommunikation in der Modebranche. Neben den strategischen und operativen Fragen des Modemarketings werden ausführlich verschiedene, relevante Modekommunikationsinstrumente untersucht.

Im Anschluss wird auf die Bedeutung der Markenführung sowie auf die Bedeutung der Markenkommunikation eingegangen. Danach wird ein Überblick über den Ansatz der identitätsorientierten Markenführung als Grundlage eines Markenmanagementprozesses geschaffen. Des Weiteren wird auf Basis einer identitätsorientierten Markenführung der Prozess des Managements in der Modebranche analysiert und der Markenaufbau durch Kommunikation erläutert.

Nachfolgend wird zunächst das Unternehmen *Marc Cain* und die Marke *Marc Cain* mit ihren verschiedenen Kollektionen vorgestellt. Anschließend soll die Modemarketingstrategie von *Marc Cain* analysiert und mit den erworbenen Kenntnissen aus der Literatur verglichen werden sowie das Markenmanagement von *Marc Cain* erläutert und untersucht werden.

Abschließend wird die Theorie mit den Ergebnissen des Praxisbeispiels konfrontiert, Handlungsempfehlungen formuliert und ein Ausblick auf die Branche gegeben.

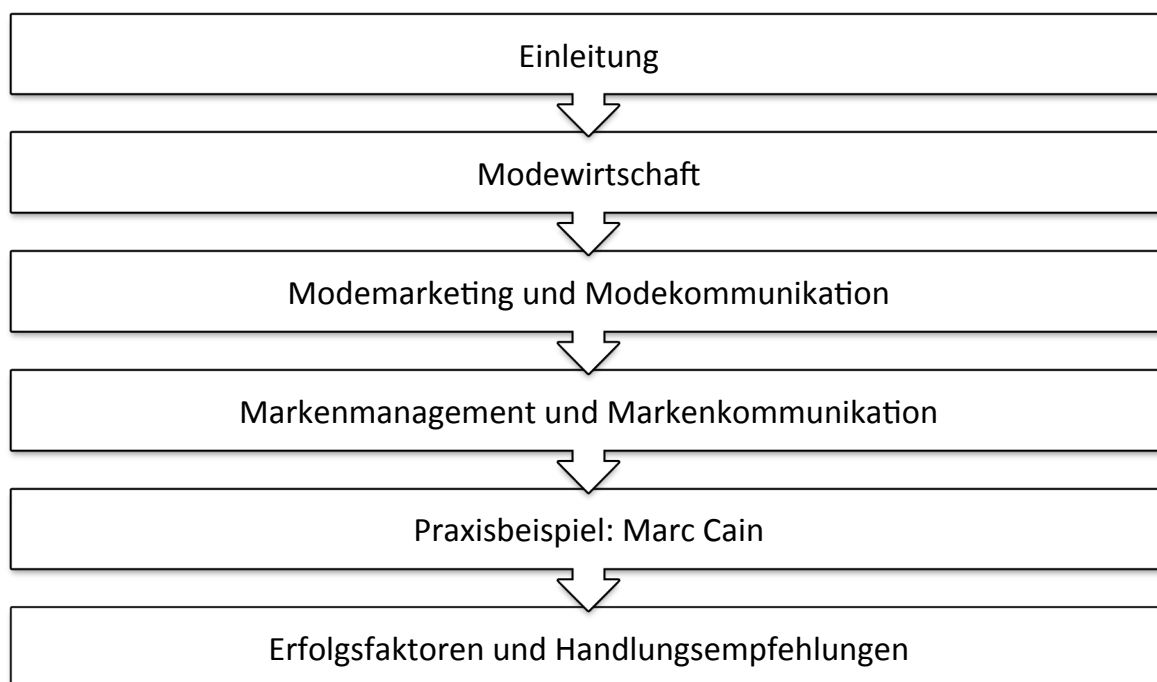


Abbildung 1 : Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)

## 2 Modewirtschaft

Im folgenden Kapitel wird als Heranführung an das Thema die Entwicklung und Bedeutung der Mode- und Bekleidungsindustrie deutlich gemacht und anschließend ein Überblick über den Markt und die Strukturdaten der Modewirtschaft gegeben. Im Anschluss geht es um das Mode- und Trendmanagement, welches sich mit den Entwicklungen von Innovationen und Trends beschäftigt.

### 2.1 Entwicklung und Bedeutung der Mode- und Bekleidungsindustrie

Die Geschichte der wesentlichen Bekleidungsindustrie beginnt im Mittelalter. Gesponnene Garne der Bauern wurden von Hauswebnern weiterverarbeitet und durch sogenannte Verleger vertrieben (vgl. Strube 1999). Im 16. und 17. Jahrhundert strukturierte sich der Markt neu. Es gab neue Vertriebswege, neue Märkte und die Bevölkerungszahl stieg. Ein Fortschritt für die Bekleidungsindustrie war die Mechanisierung der Baumwollherstellung. England besaß damals eine einzigartige Import- und Exportstellung. Durch die Professionalisierung des Bauens der Textilmaschinen entstand ein selbständiger Wirtschaftszweig (vgl. Ditt 1992, 1 ff.). Ab dem Ende des 19. Jahrhundert stieg die Anzahl der Textilbetriebe an (vgl. Breitenacher 1989). Durch den zweiten Weltkrieg wurde diese Entwicklung unterbrochen (vgl. Roesler 1989, 71 ff.). Durch den stärkeren Einsatz von Chemiefasern konnte die deutsche Bekleidungsindustrie in den 1950er Jahren gesteigert werden (vgl. Strube 1999). In den 1960er bis 1980er wuchs die Bekleidungsindustrie (vgl. Breitenacher 1981) durch die Verlagerung der Produktionen ins Ausland, auf Grund von niedrigen Arbeitskosten, weiter (vgl. BWMI 2015). Durch die Rezessionen in den 1990er Jahren konnte die europäische Bekleidungsindustrie keinen großen Aufschwung verzeichnen, sondern nahm ab zugunsten von Drittländern, da insbesondere asiatische Drittländer den Markt mit Chemiefaser-Exporten überschütteten (vgl. Cromm 1996).

In Deutschland finden aktuell kaum noch Produktionen statt und die Zahl der Unternehmen geht zurück. 2013 lag der Umsatzanteil der Textil- und Bekleidungsindustrie nur noch bei ein Prozent (vgl. BWMI 2015).

Mode gewinnt immer mehr an Bedeutung, „sie unterliegt einem ständigen Prozess, da sie als Ausdruck kultureller Werte und aktueller Gegebenheiten in der Gesellschaft einem ständigen Wandel unterliegt“ (Knuetter 2008, 31). Die Veränderung der Bedeutung der Mode, explizit in den letzten 50 Jahren, hat Bewegungen in Gang gesetzt. Modische

Kleidung war nicht mehr nur als Luxusgut für die Oberschicht zugänglich. Gesellschaftliche Zwänge, wie das die Hosen ausschließlich den Männern vorbehalten waren, nahmen ab und man konnte sich individuell durch die Mode selbstverwirklichen (vgl. Knuetter 2008, 32).

Mode ist eine globale Handlung und die Marken müssen stetig neue Konsumentengruppen ansprechen um konkurrenzfähig zu bleiben. Nicht nur die Mode, sondern auch die Modewirtschaft ist schnelllebig. Karl Lagerfeld betonte 2014, dass man die Modewelt früher und heute nicht mehr vergleichen kann. Die Branche hat sich von einer Traumbranche mit Künstlern sowie Lebenskünstlern in eine „globale Entertainmentindustrie“ (Sack/Wüpper 2014) entwickelt.

## **2.2 Strukturdaten Modewirtschaft**

2014 steuert die Modebranche auf einen weltweiten Gesamtumsatz von 233 Milliarden Euro zu (Sack/Wüpper 2014). Das war ein Anstieg von 1,9 Prozent zum Vorjahr (G. t+m 2015). Gründe hierfür sind sowohl in der Modewirtschaft, als auch in anderen Bereichen der Wirtschaft, die zunehmende Globalisierung und Digitalisierung. Auch die Finanzkrise 2008 konnte der Modebranche nicht viel anhaben. Doch seit zwei Jahren nimmt das Wachstum der Wirtschaft in China ab und das kann nicht durch andere Märkte ausgeglichen werden.

Doch laut Uwe Mazura, dem Hauptgeschäftsführer des Gesamtverbandes Textil und Mode, ist die Nachfrage nach deutschen Textilien nach wie vor sehr hoch und auch der Export entwickle sich positiv. 2014 verlief es anfänglich gut, doch dann stockte die Konjunktur. Gründe dafür könnten Unklarheiten auf den internationalen Märkten sein. Speziell in Russland mussten Umsatzeinbußen verzeichnet werden, das mit einem Umsatz im Jahr von knapp 1 Milliarde Euro (2013), mit den wichtigsten Absatzmarkt für Deutschland darstellt. Die voraussehbaren Entwicklungen bleiben für den Markt kontradiktorisch, was die Umsatzverlauf-Prognose für 2015 beeinträchtigt. Zum einen wird der Export durch den niedrigen Kurs des Euros begünstigt, jedoch hat das Risiko der internationalen Konflikt-herde, wie beispielsweise die Konflikte zwischen Russland und der Ukraine, nach wie vor Bestand (vgl. G. t+m 2015).

Ein anderer wichtiger Aspekt kurz nach der Jahrtausendwende ist der Onlinehandel. Vor 20 Jahren war es noch undenkbar, dass hochpreisige Mode aus dem Luxussegment online bestellt wird. Dies ist Normalität geworden. Auch die Kommunikation von Prominenten

mit ihren Fans und die Vermarktung verschiedener Produkte dadurch, haben sich verändert (vgl. Sack/Wüpper 2014). Auf die Onlinekommunikation und Social Media wird in Kapitel 4.3.2 näher eingegangen.

## 2.3 Mode- und Trendmanagement

Das Trendmanagement umfasst operative Maßnahmen, die relevante Trends frühzeitig erkennen lassen. Der Unternehmenserfolg kann zusätzlich auch durch sogenannte Produktinnovationen erreicht werden. Aktuellstes Beispiel sind die im Frühjahr/Sommer 2015 im Trend liegenden klassischen Schnitte aus funktionalen Stoffen. Das Ziel von Trendmanagement ist es, frühzeitig verschiedene Entwicklungsprozesse sowie Chancen bzw. Risiken zu erfassen und dementsprechend zu agieren. Dadurch können Vorteile genutzt bzw. Krisen abgewendet werden (vgl. AB6. 2015). Beispielsweise lagen bereits 2014 Sneaker und Sportschuhe als Alltagsschuhe im Trend. 2015 sind schlichte klassische weiße Sneaker ein Modetrend. Adidas ist mit dem Sneaker „Superstar“ und „Stan Smith“ in der Frühjahr/Sommer Kollektion 2015 absoluter Branchen-Trendsetter (Piatscheck 2015).

Die heutige Generation ist modebewusster als je zuvor. Jeder Mensch hat einen eigenen Stil und möchte seine Persönlichkeit zum Ausdruck bringen. Durch Mode besteht die Möglichkeit in eine bestimmte Rolle zu schlüpfen. Die Mode unterliegt einem stetigen Wandel. Jede Saison wird durch Formen, Farben und verschiedene Stoffe sowie „die Wahrnehmung des Konsumenten“ bestimmt (Knuetter 2008, 31). Da die Mode einen stetigen Fortschritt in Design und Farbwelt durchläuft, ist Saison für Saison etwas anderes angesagt. Dieses Phänomen nennt man Trend (Knuetter 2008, 31).

Allgemein wird als Modetrend eine kurzweilige Modeerscheinung bezeichnet. Modetrends haben somit nur eine beschränkte Lebensdauer, da sie im Laufe der Zeit entweder vergessen oder alltäglich (Mainstream) werden (vgl. Boldt 2010, 43 ff.). Trends sind Veränderungsprozesse, welche auf dieser Basis Zukunftsvorhersagen ermöglichen. Ein Modetrend ist niemals nur ein einziges Produkt. Es ist mehr eine Strömung, die sich freisetzt und wandelt.

Abzugrenzen sind Modetrends von Megatrends. Das Horx Zukunftsinstitut nennt drei Voraussetzungen für einen Megatrend (Horx Zukunftsinstitut 2010):

- Der Trend muss eine Halbwertszeit von mindestens 50 Jahren haben.

- Er muss in allen Lebensbereichen eine Rolle spielen und Auswirkungen zeigen (Ökonomie, Konsum, Politik, Alltagsleben etc.).
- Megatrends haben prinzipiell einen globalen Charakter, auch wenn sie nicht überall gleichzeitig stark ausgeprägt sind.

Also sind Megatrends im Vergleich zu Modetrends langwieriger, branchenübergreifend und global ausgeprägt.

Ob und wie sehr Modetrends Einfluss nehmen auf Produkte, ist schwer festzulegen. Das „up to date“ sein und „im Trend liegen“ ist ein wichtiger Punkt, jedoch muss sich jedes Modeunternehmen die Frage stellen, ob und in welchem Maß es einem Modetrend folgt. Wichtig hierbei ist zu untersuchen, ob durch diese Trendaufnahme auch wirklich ein Unternehmenserfolg verbucht werden kann. Speziell bei Traditionsunternehmen ist es schwierig durch die verschiedenen Trends dem Unternehmen und ihrer Marke treu zu bleiben. Nur die wenigsten Modeunternehmen schaffen dies (vgl. Falke 2011, 24). Ein positives Beispiel dafür ist die Luxusmarke, also das Brand, „Prada“. Das Familienunternehmen ist seit Generationen erfolgreich. Prada wurde bekannt durch ihr stilvolles, klassisches und hochwertiges Design. Gleichzeitig werden Stoffe, Formen und Farben der Saison verwendet, um dem Trend zu folgen (vgl. AB1. 2001).

### 3 Modemarketing und Modekommunikation

#### ➤ Modemarketing

Bruhn definiert Marketing als „unternehmerische Denkhaltung“, welche sich veranschaulichen lässt in Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Unternehmensaktionen. Diese Aktivitäten zielen auf eine „Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung“ (Bruhn 2010a, 14) ab, um die Unternehmensziele absatzmarktorientiert zu erreichen (vgl. Bruhn 2010a, 14). Dabei ist das Marketing ein grundlegender Teil des Unternehmensmanagements, wenn es nicht sogar die Gänge der Unternehmensphilosophie kennzeichnet. Marketing nimmt im Unternehmen eine „unternehmerische Funktion“ (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 13 f.) ein. Infolgedessen ist Modemarketing die marktorientierte Unternehmensführung von Modeunternehmen (vgl. Looock 2008, 7). Die Ziele des Modemarketings beziehen sich auf die festgelegten Unternehmensziele wie z. B. die Sicherung des Unternehmens oder die

Umsatzsteigerung (vgl. Hermanns 1991, 44). Um langfristige Unternehmensziele zu verwirklichen, richtet sich das Modemarketing nach den Wünschen und dem Bestreben der potenziellen bzw. aktuellen Kunden aus. Kundenorientierungsstudien erfassen Kundenbedürfnisse, die sie in ihren Marketing-Maßnahmen berücksichtigen können (vgl. Stock/Hoyer 2005).

➤ *Modekommunikation*

Kommunikation wird als ein Vorgang der Vermittlung von Nachrichten zwischen dem Sender und einem bzw. mehreren Empfängern bezeichnet (vgl. Springer Gabler Verlag1). Demnach vermittelt Modekommunikation Kampagnen und Informationen des Unternehmens an die entsprechende Zielgruppe. Es werden durch speziell ausgewählte Kommunikationsinstrumente der einzelnen Modeunternehmen nur die gewünschten Zielgruppen angesprochen. Auf die verschiedenen Kommunikationsinstrumente wird in Kapitel 4.3.1 und 4.3.2 näher eingegangen. Anschließend werden sie mit den angewandten Instrumenten aus der Praxis verglichen um zu analysieren ob durch Kommunikation Unternehmenserfolge hervorgerufen werden können.

### **3.1 Strategische Fragen des Modemarketings**

Laut Meffert, Burmann und Kirchgeorg soll vor Erstellung des strategischen und operativen Marketingplans eine Situationsanalyse durchgeführt werden. Diese soll die Informationsausgangspunkte aufzeigen. Es werden die bedeutenden Informationen der internen und externen Unternehmensausgangssituation zusammengetragen sowie relevante Stakeholder, wie beispielsweise Mitarbeiter oder Lieferanten, Marktteilnehmerverhaltensweisen und Marktbedingungen erörtert. Mittels einer SWOT-Analyse können die externen Chancen und Risiken mit den Stärken und Schwächen zusammengetragen, gegenübergestellt und analysiert werden, um Maßnahmen zu definieren wie Schwächen und Risiken minimiert und Stärken sowie Chancen genutzt werden können (vgl. Springer Gabler Verlag4).

Um das strategische und operative Marketing aufbauen zu können, muss sich das Modeunternehmen zuvor die Frage stellen, wer sie sind und was ihre Philosophie ist.

Laut Meffert, Burmann und Kirchgeorg ist unter Anderem folgende Fragen entscheidend für das Marketing „Was will das Unternehmen erreichen?“, also welches Ziel in welchem Zeitraum verfolgt wird bzw. erreicht werden soll. Außerdem ist hierbei wichtig, welche

elementaren Stoßrichtungen bei der Markenwahl und bei der Markenbearbeitung angestrebt werden sollen. Dabei muss beachtet werden, in welche Richtung sich die Unternehmensziele orientieren (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 21 f.).

Im ersten Schritt werden die langfristigen Marketingziele, unter Berücksichtigung der Unternehmensziele, festgelegt. Diese gilt es im operativen Teil des Marketings zu verwirklichen. Sofern Wettbewerbsvorteile geschaffen werden wollen, muss das Unternehmen sein Unique Selling Point (USP), das Alleinstellungsmerkmal, als auch die Marketingziele exakt definieren, da Marketingmaßnahmen nur dann bezüglich ihrer Zielerreichung untersucht werden können, wenn es Anhaltspunkte gibt, an denen sich eine Auswertung orientieren kann. Die Schwierigkeit in der Erstellung der Marketingziele liegt darin, nicht nur die ökonomischen Ziele, wie beispielsweise die Rendite, den Gewinn oder den Umsatz, in das „Zielsystem“ einzuordnen, sondern im selben Zuge vorökonomische bzw. psychographische Ziele, wie z. B. die Stärkung der Kaufabsicht oder das Wecken von Interesse beim potenziellen Käufer, zu verfassen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 21). Die Maßnahmen sollen eine Veränderung des Verhaltens der Nachfrager veranlassen.

Um den Anforderungen der verschiedenen Zielgruppen gerecht zu werden, gilt es neben den bereits erwähnten ökonomischen bzw. psychographischen Zielen auch die sozialen und ökologischen Ziele zu berücksichtigen. Immer mehr wird von den Zielgruppen soziales Engagement verlangt, welche bereits konkret in die Marketingziele miteingearbeitet werden müssen. Speziell in der Modebranche ist dies ein aufstrebendes Thema. Verstärkt wird es durch verschiedene Ereignisse wie z. B. der Einsturz des Rana Plaza-Gebäudes in Bangladesch (vgl. Wolf 2015, 26). 2013 stürzte auf Grund von Gebäudemängeln eine Textilfabrik ein, und 1100 Menschen kamen ums Leben. Diese Katastrophe verursachte weltweit Bestürzung und Aufmerksamkeit für die schlechten Bedingungen in der Textilindustrie (vgl. Jeppesen 2014).

Im zweiten Schritt kann auf Basis der definierten Ziele, wie beispielsweise eine Bekanntheitssteigerung, die Marketingstrategie entwickelt werden. Diese Strategien können auch als Plan zur Erlangung der Marketingziele bezeichnet werden. Durch die Marketingstrategien wird das Basisverhalten des Unternehmens im Markt entschieden und definiert. Es wird eine Marktsegmentierung durchgeführt, also eine Aufsplitterung des Gesamtmarktes in Käufergruppen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Käufer festzustellen. Daraus können dann mögliche Konsequenzen abgeleitet werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 22). Das Ziel dieser Marktsegmentierung ist das Erforschen bzw. Finden von „erfolgsversprechenden Ländermarktsegmenten“ wie beispielsweise ein unentdeckter Markt oder eine Marktlücke (Bernat/Altobelli/Sander 2010, 16).



Hinzukommend werden Entscheidungen bezüglich der Strategien der Marktbearbeitung, die Verhaltensregeln gegenüber der Konkurrenz, dem allgemeinen Handel sowie den Zielgruppen getroffen. Es wird das sogenannte Unternehmensverhaltenskonzept definiert.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Marketinginstrumente den von den Marketingstrategien vorgegebenen Handlungsrahmen, also die festgelegte Strategie und die zu erreichenden Ziele, ausführen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 22).

### **3.2 Operative Fragen des Modemarketings**

Auf der Grundlage der erworbenen Erkenntnisse im strategischen Marketing, kann das operative Marketing aufbauen. Laut Meffert, Burmann und Kirchgeorg ist der dafür notwendige Marketing-Mix anhand von Unterzielen zu erarbeiten. Der traditionelle Marketing-Mix setzt sich dementsprechend aus den sogenannten „4P's“ zusammen (Schellhase/B. Franken/S. Franken 2012, 192):

- Product (Produktpolitik)
- Price (Preispolitik)
- Promotion (Kommunikationspolitik)
- Place (Distributionspolitik)

Unternehmen müssen sich bei der operativen Marketingplanung die Frage stellen, welche Marketingmaßnahmen ergriffen werden sollen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 22).

Abbildung 2 veranschaulicht die 4P's als Instrumente des Marketing-Mix grafisch:

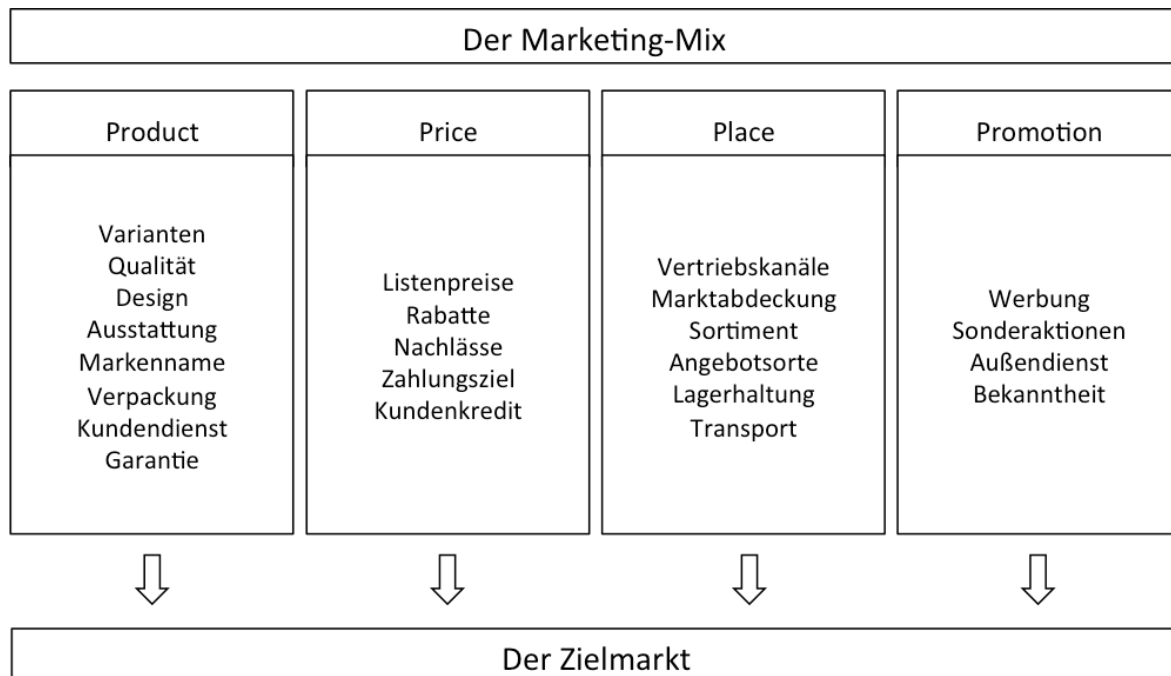


Abbildung 2: Die „vier Ps“ als Instrumente des Marketing-Mix (eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 192)

### 3.2.1 Product

Laut Meffert ist das im Marketing bekannte „Product“ die Produkt- und Programmpolitik. Diese umfasst die Gänge der Dienstleistungen und Güter, die auf dem Markt von dem Unternehmen angeboten werden (Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 192). Die Programmpolitik ist dabei die entscheidende Marketingkonstante. Sie hat eine sehr hohe Stellung im Marketing-Mix, da es die Basis aller Marketinginstrumente ist. Nicht nur weil Entscheidungen über die anzubietenden Produkte aus rein technischer Sicht getroffen werden müssen, sondern weil die zu erbringende Leistung, welche in der Modebranche die verschiedenen Kleidungsartikel umfasst auch als ein „marktbezogenes Problem“ (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 361) zu sehen sein sollte. Für die Produktherstellung sollen die Ausstattung der Ressourcen als auch die Kompetenzen des Unternehmens miteinkalkuliert werden. Meffert, Burmann und Kirchgeorg betonen, dass diese beiden Faktoren langfristig zum Unternehmenserfolg beitragen. Wobei das Befriedigen der Nachfragerbedürfnisse der entscheidende Aspekt auf dem Zielmarkt ist. Hinzu müssen stetig neue Produkte sowie verbesserte Produkte auf den Markt gebracht werden, um das Absatzprogramm für den Kunden anziehend zu gestalten. All diese Faktoren tragen positiv zur Realisierung der Unternehmens- als auch der Marketingziele bei (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 361).

### 3.2.2 Price

Der Preis oder auch die Preispolitik beinhaltet, laut Olbrich und Battenfeld, die Maßnahmen, die im Unternehmen bezüglich der Preisbestimmung getätigt werden. Die Preispolitik kann keine abgesonderten Entscheidungen bezüglich des Preises treffen, da dies in Zusammenhang mit dem Unternehmenshandeln geschehen muss (vgl. Olbrich/Battenfeld 2014, 3). Dabei geht es nicht nur um den Verkaufspreis und dessen Höhe. Es muss zwischen Preisdifferenzierung, dem Anbieten von Produkten auf verschiedenen Märkten zu unterschiedlichen Preisen, und der einheitlichen Preissetzung, dem Vertreiben von Produkten auf allen Märkten zu einheitlichen Preisen, entschieden werden (vgl. Olbrich/Battenfeld 2014, 10). Hinzukommend sollte geplant werden, wie sich der Preis eines Produktes im gesamten Produktlebenszyklus entwickeln soll. Außerdem muss auch die Preissetzungsform beschlossen werden. Wobei zwischen linearen und nicht-linearen Preisen unterschieden wird (vgl. Olbrich/Battenfeld 2014, 181). Die linearen Preise sind für die Allgemeinheit die klassische Form des festen Verkaufspreises pro Produkt, welche auch in der Modebranche üblich sind. Die nicht-linearen Tarife werden z. B. bei Dienstleistungen oder in der Automobilbranche gewählt, da in diesen Branchen häufig Mengenrabatte relevant sind (vgl. Olbrich/Battenfeld 2014, 3). Auf die nicht-linearen Tarife wird in dieser Arbeit jedoch nicht näher eingegangen, da lediglich die linearen Tarife für die Modebranche von Bedeutung sind.

Es sollte jederzeit zu berücksichtigen sein, dass wenn Preise einmal auf dem Markt veröffentlicht sind, sie die Zahlungsbereitschaft der Kunden sowie die Marktform in der Zukunft extrem beeinflussen können, da sich Konsumenten an Preisen orientieren. Durch eine Preissteigerung könnte das vorhandene Markenvertrauen gestört werden. In der Modebranche werden die Entscheidungen des Preises auf Determinanten wie Kosten, Konkurrenzpreise und Zahlungsbereitschaft der Nachfrager ausgelegt (vgl. Olbrich/Battenfeld 2014, 4).

### 3.2.3 Place

Der „Place“ bzw. die Distributionspolitik nimmt Bezug auf den Komplex der Entscheidungen und Handlungen, welche die Zuweisung von Leistungen vom Hersteller bzw. Produktion bis zum Konsummarkt betreffen (vgl. Aerni/Bruhn 2012, 339). Meffert, Burmann und Kirchgeorg stellen hier, wie auch bei den anderen Marketinginstrumenten, Distributionspolitikziele auf, die es zu erreichen gilt, z. B. dass bei der Distributionsleistungserstellung

effektiv und effizient die zugänglichen Ressourcen eingesetzt werden sollten oder dass durch das Einsetzen eines Absatzkanals die erwünschte Zielgruppe adäquat angesprochen werden kann. Umgesetzt werden die Ziele durch das sogenannte Absatzkanalmanagement. Strategisch-konstitutive Entscheidungen, wie beispielsweise ein oder mehrere Absatzkanäle parallel einzusetzen, können zur Absatzkanalsystemgestaltung festgelegt werden und diese werden von den instrumentellen Ansätzen im Anschluss umgesetzt und gesteuert. Grundsätzliches Kriterium ist das Know-how der unterschiedlichen „Verhaltensbeziehungen im Absatzkanalsystem“. Die strategisch-konstitutiven Ansätze (Gestaltungsansätze) sowie die instrumentellen Steuerungsansätze (Supply Chain Management und Efficient Consumer Response Management), wie z. B. die Bindung und Neugewinnung von Absatzmittlern, werden in dieser Bachelorarbeit nicht weiter ausgeführt (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 511).

Weitere wichtige Aspekte der Distributionspolitik sind die Marketinglogistik sowie die integrierte Erfolgsmessung. Die Marketinglogistik bzw. Distributionslogistik gilt als Entscheidungsumsetzung im Absatzkanalmanagement. Die Logistik umfasst den Bereich des Lieferservices und der Lieferkosten, d.h. es wird die Ware verteilt (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 511). Insbesondere in der Modebranche ist die Lieferzuverlässigkeit von großer Bedeutung, da die zu späte Lieferung der Ware, welche dem aktuellen Trend entspricht, zu hohen Retourensendungen und somit zu Verlusten führen kann (vgl. Wißmeier 1999, 1177). Der mögliche beitragende Erfolg des Unternehmens durch die Distributionspolitik kann durch die integrierte Erfolgsmessung aufgezeigt werden. Hierbei wird zwischen der strategischen Erfolgsmessung, also welchen Anteil die Distributionspolitik zum Unternehmenserfolg beiträgt, und der operativen Erfolgsmessung, also das Ergebnis der einzelnen Maßnahmen der Distributionspolitik, unterschieden. Welche im Rahmen dieser Arbeit nicht näher thematisiert werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 511).

### **3.2.4 Promotion**

Die Kommunikationspolitik oder auch „Promotion“ umfasst alle Unternehmenskommunikations- und Zielgruppenkommunikationsmaßnahmen, um dadurch die Kommunikations- sowie Marketing- und Unternehmensziele zu verwirklichen (vgl. Bruhn 2005a).

Kontemporär wird durch die großen Mengen der gesendeten Informationen ein hoher Anspruch an die Unternehmen gestellt. Es herrscht ein Überfluss an Information auf

Nachfragerseite, was die Verhinderung des Aufnehmens der Kommunikationsinhalte veranlasst. Daraus ergibt sich ein Wettbewerb der Unternehmen. Das veranlasst eine höhere Aufnahmefähigkeit der Empfänger, was zu einer komplexen Abwehrreaktion als eine Art Widerstand gegenüber Kommunikationsmaßnahmen führen kann (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 569).

Durch die Internationalisierung und die Expansionen ins Ausland können zwar neue Zielgruppen angesprochen werden. Diese Ansprache stellt sich jedoch als kompliziert dar, da durch den internationalen Markt neue, komplexere Kommunikationsinstrumente, wie z. B. ein mehrsprachiger Onlineauftritt des Unternehmens, relevant werden.

Für die Aufbereitung der Entscheidungen in der Kommunikationspolitik sind die einzelnen Stufen des Kommunikationsprozesses laut Meffert, Burmann und Kirchgeorg von grundlegender Bedeutung. Dieser Prozess wird als „Paradigma der Kommunikation“ bezeichnet. Dieses Paradigma stellt sich die Fragen „Wer (Unternehmen) sagt was (Kommunikationsbotschaft) unter welchen Bedingungen (Umwelt, Wettbewerbssituation), über welche Kanäle (Kommunikationsinstrumente) auf welche Art und Weise (Gestaltung der Kommunikationsbotschaft) zu wem (Zielgruppe) mit welcher Wirkung (Kommunikationserfolg)“ (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 570).

Basierend auf diesem Paradigma leiten sich die Kommunikationsziele aus den Marketingzielen ab und bilden das Grundgerüst für die Kommunikationsstrategie sowie das Kommunikationsbudget. Auf der operativen Ebene werden dementsprechend dann geeignete Kommunikationsinstrumente ausgewählt und die Kommunikationsbotschaft festgelegt (vgl. Bruhn 2009b, S. 160).

## 4 Markenmanagement und Markenkommunikation

### ➤ Marke

Der Begriff Marke wurde im Verlauf der Jahre unterschiedlich definiert. „Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen [...] geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“ (Markengesetz § 3 Abs. 1). Marken sind nicht wahllos ausgewählte Symbole,

Zeichen oder Wörter. Marken versprechen Qualität, sorgen für Identität der Produkte und differenzieren sich dadurch von anderen Marken. Dies steigert, im Falle einer richtigen Konzipierung den Wert des Unternehmens (vgl. Dumigan/Wilkes 2011, 16).

➤ *Markenmanagement/Markenführung*

Unter Markenmanagement bzw. Markenführung versteht man die Entwicklung und den zu leistenden Service für eine Marke. Sie dient der Hervorbringung von Markenbekanntheit sowie der Markenpräferenz durch die Errichtung eines außerordentlichen Markenimages (vgl. Boldt 2010, 9). Markenführung zielt darauf ab, spezifische markenpolitische Ziele, wie beispielsweise das Markenvertrauen oder die Markentreue, zu erreichen (vgl. Bruhn 2004, 26).

➤ *Markenkommunikation*

Markenkommunikation hat laut Engelkenmeier das Ziel, eine Marke in den Köpfen der Kunden aufzubauen und das Markenimage zu verbessern (vgl. Engelkenmeier 2012, 393). Da Faktoren wie Sympathie und Flexibilität bei der Kundenbindung deutlich erfolgreicher sind als Faktoren wie wirtschaftlicher Erfolg, ist die fehlerlose Kommunikationsarbeit wichtig für den Unternehmenserfolg (vgl. Heintze 2012, 35).

#### **4.1 Identitätsorientierte Markenführung**

Im Folgenden wird ein Überblick über den Ansatz der identitätsorientierten Markenführung als Grundlage des Markenmanagementprozesses gegeben. Hinzukommend wird näher auf den Begriff Markenidentität eingegangen. Anschließend wird auf Basis einer identitätsorientierten Markenführung der Prozess des Managements in der Modebranche analysiert, um eine literarische Basis zum späteren Vergleich zu erstellen.

Meffert und Burmann entwickelten einen Ansatz, der sich auf die Identität der Marke bezieht. Dieser Ansatz führt die Kaufverhaltensrelevanz von Marken speziell auf deren Identität zurück. Durch eine eingebettete Manifestation aller Identitätskomponenten ist das Ziel der identitätsorientierten Markenführung, laut Meffert und Burmann, die Herstellung einer Markenidentität, welche klar positioniert und vollständig eigenständig ist. Hinzukommend sollte es eine große Übereinstimmung zwischen interner Markenidentität sowie dem externen Markenimage geben. Nach der Auffassung der identitätsorientierten Markenführung ist es die Hauptfunktion einer erfolgreichen Markenführung, dass Selbstbild

(Markenidentität) und Fremdbild (Markenimage) eine möglichst außerordentliche Korrespondenz haben (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 334).

Die identitätsbasierte oder auch identitätsorientierte Markenführung geht über die einseitige Ausrichtung auf die Wahrnehmung der Marke beim Konsumenten hinaus. Die von Meffert und Burmann gewählte Perspektive analysiert das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppe, der Mitarbeiter des Unternehmens. (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015 328 ff.).

Wofür eine Marke steht, bringt die Markenidentität zum Ausdruck. Es ist das Selbstbild der Marke aus Sicht des Unternehmens (vgl. Kroehl 2000, 21).

Abbildung 3 veranschaulicht das Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung. Das interne Selbstbild, die Markenidentität, und das externe Fremdbild, das Markenimage, werden in 4.1 und 4.2 detailliert erläutert. Beeinflusst werden das Selbstbild und das Fremdbild von den Brand Touch Points. Dies sind die Berührungspunkte von Marken- und Nachfrager-seite. Das Markennutzenversprechen gibt den potenziellen Käufern einen Kaufanreiz, womit sich Käufer identifizieren, wie beispielsweise bei BMW „Freude am Fahren“ und „Sportives fahren“. Das Markenverhalten ist das Auftreten der jeweiligen Marke in der Öffentlichkeit. Die Markenbedürfnisse werden durch Vorstellungen der Nachfrager gestaltet, und durch emotionale Reize wird die Marke für den Nachfrager zum Markenerlebnis (Burmann /Halaszovich /Hemmann 2012, 101 ff.).

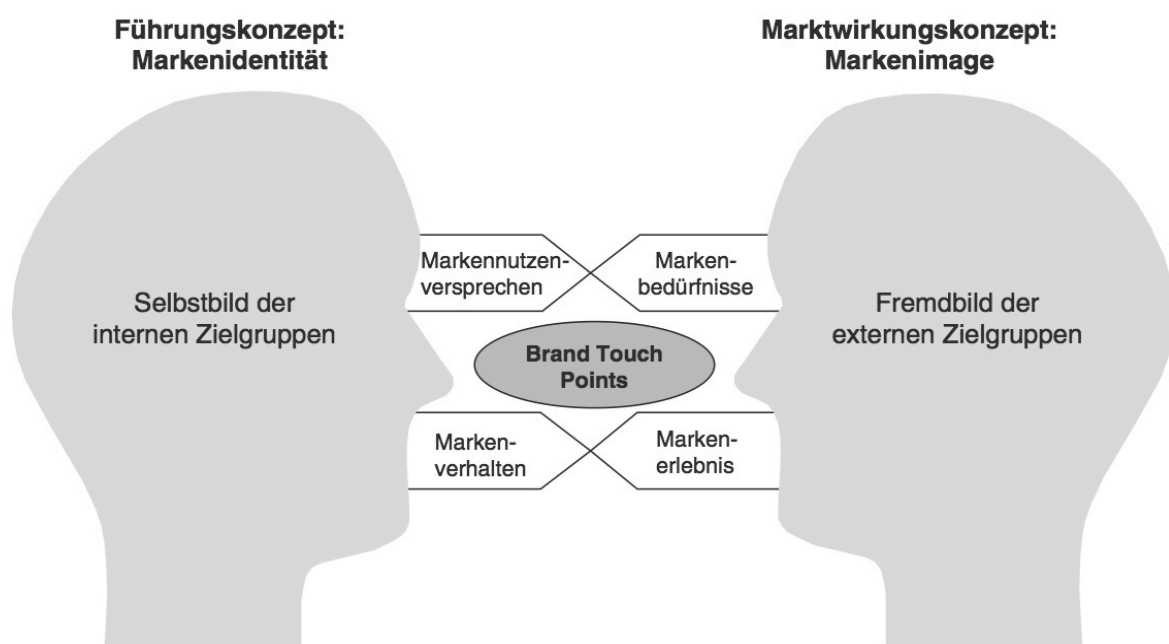


Abbildung 3: Das Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 329)

Die Antwort auf die Frage, in welche Richtung sich die Marke entwickeln soll, gibt die Vision der Marke. Diese dient als kontinuierlicher Leitfaden der Markenentwicklung, welcher auf die essentiellen Motive der Nachfrager sowie Mitarbeiter hinweisen soll (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 331).

➤ *Markenmanagement in der Modebranche*

Meffert unterscheidet in Bezug auf den Markenmanagementprozess zwischen den strategischen Markenführungsentscheidungen, den operativen Markenführungsentscheidungen und dem Markencontrolling.

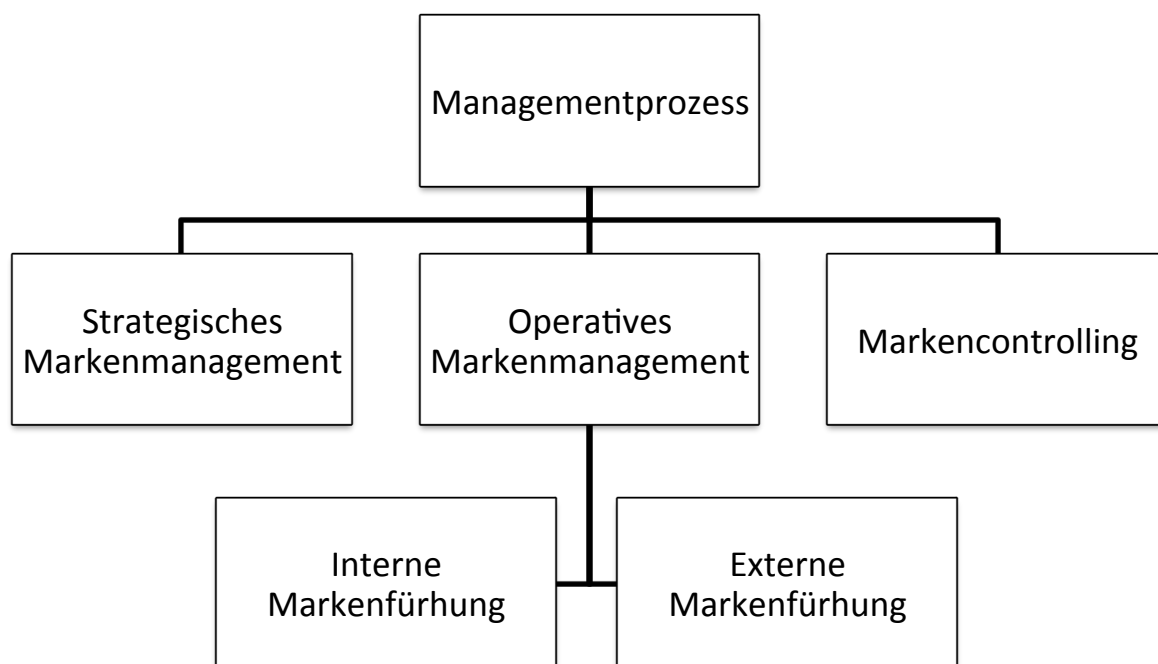


Abbildung 4: Markenmanagementprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 337 ff.)

Zu Beginn der strategischen Markenführungsentscheidungen wird eine Situationsanalyse durchgeführt. Hierbei werden alle bedeutenden ökonomischen Daten, die Marktsituation sowie Mitbewerber und Kunden zuzüglich der Situation des Unternehmens miteinkalkuliert (vgl. Schrattenecker/Schweiger 2009, 19). Aus dieser Analyse gehen im Anschluss die Ziele der Marke hervor. Diese dienen der Markenidentitätskonzeptionierung für das Unternehmen und dessen Marken. Die bereits oben erläuterten Markenidentitätselemente sollen einen Produktinteressierten dazu bewegen etwas zu kaufen und ihn von der Marke zu überzeugen, sodass er zum Wiederkäufer wird (Schumacher 2011, 54).

Durch eine bestimmte Annäherung und Botschaft an die Zielgruppe kommt es zur



Positionierung der Marke. Ziel ist es, die Marke im Kopf der Zielgruppe zu fixieren (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 337).

Darauf aufbauend wird anhand eines systematischen Vorgangs eine Markenarchitektur, also die Zusammenstellung aller Marken eines Unternehmens, um deren Beziehung untereinander und die Marktpositionierung festzulegen (vgl. Springer Gabler Verlag5, 2015), gestaltet. Auf die Ausgestaltung und die daraus entstehende Marken-Evolutionsstrategie (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 338), also die Entwicklungsstrategie der Marke, soll in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen werden, da dies den Rahmen der Arbeit überschreiten würde.

Anschließend ist es erforderlich die Markenbudgetierung zu erstellen, um beispielsweise auf die vorhandenen Ressourcen und deren Verteilung einzugehen. Sie verbindet das strategische und das operative Markenmanagement. (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 338).

Der operative Teil des Markenmanagementprozesses beinhaltet die interne und externe Markenführung. Eine effektive interne Markenführung kann für eine solide Verbindung zwischen Marke und Kunde wegweisend sein. Dies geschieht wenn das Verhalten der Mitarbeiter und das Nutzenversprechen deckungsgleich agieren. Die externe Markenführung beinhaltet die Markenidentitätsübertragung, in Abstimmung mit den festgesetzten Instrumenten, im Marketing-Mix. Um die Konstruktion einer beständigen starken Marke zu garantieren, müssen sowohl die internen als auch die externen Handlungen an die zuvor entwickelte Markenidentität angeglichen werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 338 f.).

Abschließend stellt das Markencontrolling Erfolgsmessungen an, die analysiert und ausgewertet werden. Die Ergebnisse dieser Messungen werden hinsichtlich des weiteren Verfahrens des Markenmanagements genutzt (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 341), wie z. B. für eine Produktneueinführung oder für neue Werbekampagnen.

## **4.2 Markenimage**

Wie bereits in Kapitel 4.1 ausführlich erläutert, ist das Markenimage das Fremdbild einer Marke und wichtig für das Markenmanagement (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 334).

Barich definiert Image als „[...] sum of beliefs, attitudes and impressions that a person or group has of an object.“ (Barich/Kotler 1991, 94 ff.). Das Image ist also die Meinung einer Person oder einer Gruppe über ein Objekt. Hierbei kann sich das Image auf eine Marke, ein Produkt, ein Unternehmen, eine Person oder auf einen Ort beziehen. Vorausgesetzt es handelt sich um ein Image, das auf eine Marke Bezug nimmt, spricht man von Markenimage. Das Markenimage ist das Fremdbild der Marke. Es ist das Resümee der vermittelten Zeichen an die Konsumenten (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 332). Die Prämisse für die Entstehung eines Markenimages ist die Bekanntheit einer Marke.

In diesem Zusammenhang ist die Corporate Identity von Bedeutung. Sie spiegelt das Selbstbild des Unternehmens wider. Corporate Identity kann sowohl als Kommunikationskonzept als auch als strategisches Unternehmensführungskonzept genutzt werden. In der Kommunikation wiederum kann die Corporate Identity ein strategisches Positionierungskonzept der Identität als auch das „Selbstverständnis eines Unternehmens“ (Schönborn 2014, 78) darstellen. Das Markenimage und die Corporate Identity entscheiden wie die Resonanz des Charakters einer Organisation ist (vgl. Schönborn 2014, 78). Sowohl das Markenimage als auch die Markenidentität bilden die signifikante Basis für den Unternehmenserfolg.

Eine homogene Präsenz der Corporate Identity ist von Bedeutung, d. h. jegliche Corporate Identity-Instrumente müssen in Einklang miteinander stehen, weil es möglicherweise ansonsten zu Reaktanzeffekten, im späteren folgende Meinungs- bzw. Handlungsaktionen, seitens der Zielgruppe kommt (vgl. Regenthal 2009, 17). Sie bilden die Grundsäulen der Corporate Identity sowie der Identität und des Images.

Abbildung 4 zeigt in dem Säulenmodell die Auswirkungen der Unternehmenskultur und der Unternehmensphilosophie bzw. der Unternehmensgrundsätze auf die Corporate Identity, auf das Markenimage und die Markenidentität. Die Unternehmenskultur bildet dabei die Basis des Modells. Sie ist die evolutionär entstandene Orientierung des Unternehmens, welche das Verhalten des Unternehmens steuern kann. Die Unternehmensphilosophie und die Unternehmensgrundsätze sind Faktoren wie z. B. Leitbilder des Unternehmens oder wie sich das Unternehmen bzw. die Mitarbeiter gegenüber Kunden zu verhalten hat bzw. haben.

Die drei Säulen der Corporate Identity sind:

- Corporate Design: beispielsweise das Markenlogo oder die Firmenhomepage
- Corporate Behaviour: das getätigte Verhalten nach außen, wie z. B. das

einheitliche und dem Unternehmensbild entsprechende Auftreten im Alltag

- Corporate Communication: die Kommunikation des Unternehmens beispielsweise anhand von TV-Werbung

Das Corporate Design, das Corporate Behaviour und die Corporate Communication bilden die Corporate Identity, welche Einfluss hat auf die Identität und das Image (vgl. Regenthal 2009, 31).

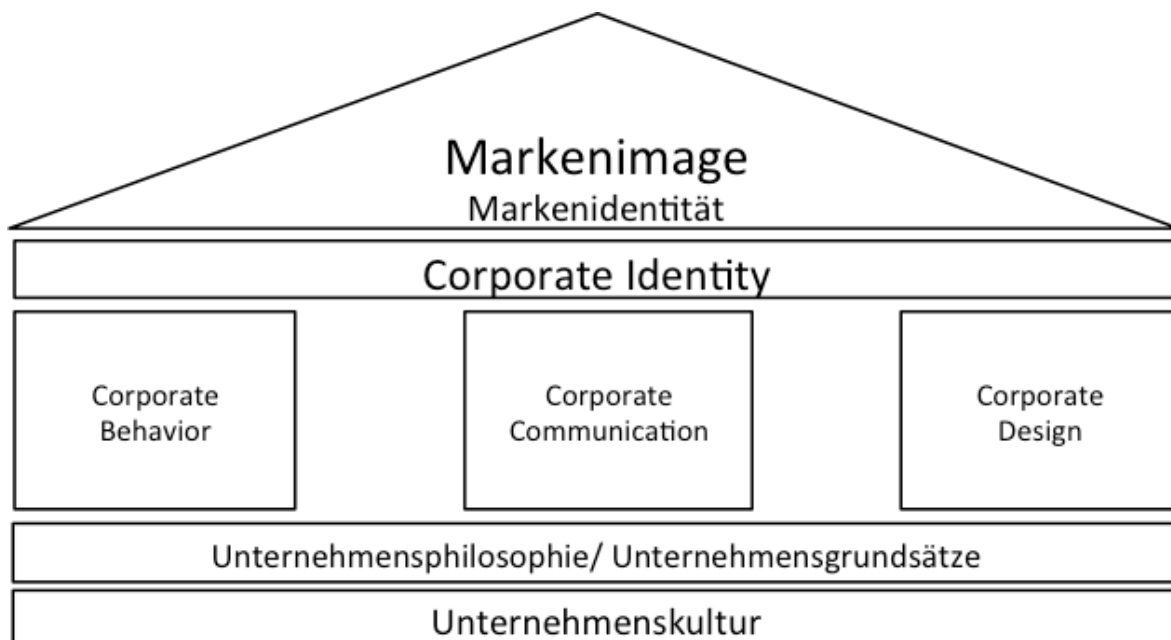


Abbildung 5: Bereiche einer ganzheitlichen Corporate Identity (eigene Darstellung in Anlehnung an Regenthal 2009, 31)

### 4.3 Markenaufbau durch Kommunikation

Um gezielt auf den Markenaufbau durch Kommunikation eingehen zu können, muss vorab der Begriff Branding erläutert werden. Im Anschluss wird auf multisensuelle Unternehmenskommunikation und auf die traditionellen als auch auf die innovativen Kommunikationsinstrumente der Markenkommunikation eingegangen. Zuletzt soll das Brand Community Building, als eine virtuelle Markengemeinschaft, näher erläutert werden.

Branding ist eine jahrtausendealte Art seinen Besitz zu markieren. Bereits die Ägypter markierten Steine, welche auf den Weg zu den Pharaonen-Gräbern verwiesen (vgl. AAAA 1996, 10). Im Mittelalter forderten die Gilden ihre Anhänger auf die Produkte zu markieren. Damit konnten Sie ihre Produkte hervorheben und von der Konkurrenz abgrenzen

(vgl. Leitherer 1954, 134f.). Mittlerweile ist das Branding in jeder Branche und auf jeder Handelsebene präsent.

Es gibt verschiedene Definitionen des Branding. Zum Beispiel definiert Gotta Branding so, dass die Abgrenzung zur Markenführung nicht klar ersichtlich ist. Er vertritt die Auffassung, dass „[...] Branding nicht mehr als die Namensfindung für ein Produkt oder eine Dienstleistung“ (De Chernatony/McDonald 1998, 28) ist. Gegenstimmen charakterisieren Branding als „[...] die ganzheitliche und aufeinander abgestimmte Gestaltung aller Marketing-Mix-Elemente [...]“ (Murphy 1990, 4). In dieser Annahme zählen somit Produkt, Preispolitik, Distribution, Verpackung, Markenname, Kommunikation sowie einheitliche Gestaltung bzw. Präsentation der Marke zu den entscheidenden Elementen. Die Definition von Gotta ist zu eng, da es zur heutigen Zeit nicht mehr für den Markenaufbau genügt ein Produkt zu markieren. Die zweite Auffassung ist sehr weit gefächert. Diese Arbeit nimmt Bezug auf die Definition von Esch, in welcher Branding jegliche Maßnahmen umfasst, die ein Produkt aus der Masse hervorstechen lassen und welche ein Produkt zuordnungsbar machen (vgl. Esch 2005, 577).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Branding dem Markenaufbau dient. Es wird verstärkt durch die Markierung selbst sowie durch die Markenkommunikation. Die Markierung beinhaltet die Darstellung des Markennamens sowie Logos als auch die Produkt- bzw. Verpackungsdarstellung (vgl. Esch/Langner 2004, 7 ff.). Das Ziel der Markierung ist es, dass durch eine anziehende Gestaltung der Elemente eine Marke aufgebaut wird, welche klar gestaltet ist, die ihr Positionierungsumfeld für den Kunden zu erkennen gibt und diskriminationsfähig ist (vgl. Esch 2005, 578 ff.). Grundsätzlich heißt es, je besser die Markierung ausgearbeitet ist, desto schneller kann der Markenaufbau stattfinden und desto weniger muss Kommunikation zum Markenaufbau beitragen (vgl. Langner 2003). Im Umkehrschluss bedeutet es, dass bei einer schlechten Markierung mehr Budget für Kommunikation verwendet werden muss (vgl. Esch 2005, 582).

Die Kommunikation trägt laut Langner dann entscheidend zum Markenaufbau bei, wenn (vgl. Langner 2003, 1 ff.):

- die Botschaft der Positionierung eindeutig ist, d. h. wenn die ausgewählte Zielgruppe bzw. der ausgewählte Zielmarkt klar definiert ist.
- die Kommunikationsmaßnahmen aufeinander abgestimmt sind, d. h. das z. B. die Plakatkampagne inhaltlich bzw. formal zur TV-Werbung passt.

Dadurch soll sich das Markenimage in den Köpfen der Kaufinteressierten bzw. den Konsumenten verankern (vgl. Langner 2003, 1 ff.).

Um den Markenaufbau durch Kommunikation zu gewährleisten, können sowohl die Massenkommunikationsinstrumente als auch die zielgruppenspezifischeren Maßnahmen wie Events, Sponsoring etc. eingesetzt werden.

Flächendeckende ganzheitliche Kommunikation ist größtenteils nur mit der Massenkommunikation, wie beispielsweise TV- und Radio-Werbung, zu bewältigen. Jedoch ist es in bestimmten Situationen durchaus von Vorteil die Marke durch scene- und zielgruppenspezifische Kommunikation anzuwerben, um im Anschluss durch Massenkommunikation die Marke für Jedermann zu bewerben (vgl. Esch 2005, 584 f.).

Ein positives Beispiel hierzu ist die Uhrenmarke Swatch. Sie wählte den zweiten Weg. Swatch bekam durch die Künstlerszene und überdimensional großer Plakatwerbung ein gewisses Ansehen und startete dann erst mit der Ansprache an die breite Masse durch Massenkommunikation (vgl. Esch 2005, 585).

Die verschiedenen Kommunikationsinstrumente der Modebranche werden in Kapitel 4.3.1 und 4.3.2 näher thematisiert.

Laut Esch ist es von großer Bedeutung, dass die Markierung und die Kommunikation aufeinander abgestimmt sind. Dadurch kann ein schneller, kostengünstiger und konstanter Markenaufbau gewährleistet werden (vgl. Esch 2005, 585 ff.).

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass erfolgreiches Branding ein Zusammenschluss von sinnvoller Markierung und effizienter Markenkommunikation ist.

#### ➤ Multisensuelle Unternehmenskommunikation und Erlebnisorientierung

Ein zunehmend wichtig werdender Teil des Markenaufbaus ist die multisensuelle Unternehmenskommunikation. Durch die strategische und geplante Ansprache mehrerer Sinne sollen Assoziationen zur Marke geschaffen werden. Besonders gut funktioniert dies bei Ansprache des Geruchs- und des Hörsinnes. Der Geruchssinn hat den Vorteil, dass sich Menschen diesem nicht entziehen können und ebenso werden sie unterbewusst durch ihn gelenkt, denn er entscheidet zunehmend über die Aufenthaltsdauer am Point of Sale. Ebenso können sowohl durch Geruch als auch durch Akustik die Impulskäufe, durch Gefühle oder Ereignis ausgelöste Kaufentscheidungen, gesteigert werden. Letzteres ist wissenschaftlich erwiesen. Das mehrere Sinnesanspruchsformen zusammen stärker bzw.

besser funktionieren, unterstützt das Assoziationsgesetz, in welchem es Regeln bzw. Gesetze gibt (vgl. Haug 2012, 249), nach welchem Verbindungen zwischen Vorstellungen Gefühlen und Bewegungen entwickeln und Wiedergaben von Vorstellungen möglich sind (vgl. Spektrum 2000).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Einsetzen von multisensuellen Inszenierungen dem Unternehmen und der Marke helfen kann, ihre Ziele zu erreichen. Begonnen bei der Gewinnung von Aufmerksamkeit über die Wiedererkennung bis hin zu Unterstützung und/oder Pflege des Markenaufbaus (vgl. Haug 2012, 249).

Jedoch bringt die multisensuelle Inszenierung auch Gefahren mit sich. Speziell der Geruchssinn ist sehr empfindlich und schwierig in der Ansprache, da es ein sehr komplexes Thema ist. Es gibt verschiedene Zielgruppen mit verschiedenen spezifischen und subjektiven Vorlieben. Ebenso verbinden Menschen möglicherweise durch frühere Assoziationen mit dem Geruch etwas ganz anderes und projizieren dies dann auf die Marke. Auf Grund dessen sollte vor der Einführung eine Zielgruppenanalyse durchgeführt werden (vgl. Haug 2012, 257).

Es bleibt anzumerken, dass die multisensuelle Unternehmenskommunikation gewisse Mängel aufweist, welche jedoch durch Recherche und Expertenbefragungen vorab behoben werden können (vgl. Haug 2012, 258).

Ein Paradebeispiel für multisensuelle Unternehmenskommunikation ist das Unternehmen Abercrombie and Fitch sowie ihre Tochtermarke Hollister. Beim Betreten der Läden taucht man in eine „Sommer Surfer Welt“ ein. Die Läden sind detailliert geplant um genau dieses Gefühl sowohl durch Duft als auch durch akustische und visuelle Kommunikation zu vermitteln. Die Marke appelliert an die Urinstinkte der Menschen und das macht das Konzept so erfolgreich (vgl. Heuer 2012).

Der Point of Sale muss heutzutage spannender denn je gestaltet werden. Deshalb geht der Trend mehr und mehr zur Erlebnisorientierung. Endverbraucher wollen begeistert werden und dazu gehört das Auslösen von angenehmen Gefühlen z. B. durch die bereits erwähnte multisensuelle Kommunikation (vgl. Esch 2005, 268 f.). Durch diese Emotionalisierung wird der Aufbau einer Erlebniswelt vereinfacht. Immer mehr Marken errichten Marken-Erlebniswelten in Form von Markenparks, um das Einkaufsgefühl der Kunden so erlebnisreich wie möglich zu gestalten. Diese Markenerlebnisse dienen einer noch stärkeren emotionalen Konsumentenbindung, außerdem können neue Marktsegmente gewonnen werden, welche Erfolgspotenzial bieten (vgl. Esch 2005, 267 f.).

Ein bekanntes Beispiel für Marken-Erlebniswelten sind die Swarovski Kristallwelten in Wattens. Auf 7,5 Hektar gibt es verschiedene „Wunderkammern“ und eine weitgestreckte Parklandschaft mit verschiedenen Kunstinstallationen (vgl. Swarovski Kristallwelten 2015).

#### **4.3.1 Traditionelle Kommunikationsinstrumente**

Zu den traditionellen Kommunikationsinstrumenten gehören Printmedien wie z. B. Publikumszeitschriften, Zeitungen und Plakate. Ebenso in diese Gruppe einzuordnen ist die Fernsehwerbung sowie Kino- bzw. Radio-Spots.

Vieles hängt von der Größe des Unternehmens ab. Während kleinere Unternehmen hauptsächlich in Printmedien Werbung inserieren, nutzen Großunternehmen auch das Medium TV. Die Wahl des Mediums hängt dabei von den finanziellen Mitteln des Unternehmens ab.

In der Modebranche nach wie vor weit verbreitet, trotz des angeblichen Rückgangs, sind die Printmedien. Plakate, Werbung in Publikumszeitschriften wie der „Vogue“, genießen große Popularität. Im Falle der einzelnen Marken sollte vorab die Zielgruppe der Marke mit der der Zeitschrift abgeglichen werden. Die Informationen hierzu werden von der Informationsgemeinschaft zu Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern (IVW) geliefert (vgl. AB2 2015). Dies führt zur zielgenauen Ansprache der markeneigenen Zielgruppe. Auf diesem Weg können Streuverluste vermieden werden.

Für die Modeindustrie eignet sich das Medium Fernseher gut, da durch diese Art der Werbung, die „multisensorische Ansprache [...] von Bild, Text, Ton und Farbe“ (Knuetter 2008, 50), der Markenflair, sehr gut widergespiegelt werden kann. Jedoch haben sich Fernseher und Radio stetig mehr zu einem sogenannten Nebenmedium entwickelt, welchem nicht mehr nur die volle Aufmerksamkeit gewidmet wird, wie z. B. durch Nebenbeschäftigung mit Smartphones oder Tablets vor den TV-Geräten (vgl. Heuzeroth 2012, 39). Zudem werden die Konsumenten überschüttet mit Werbung, wodurch ein großer Streuverlust entsteht, speziell bei dem Massenmedium TV und Radio.

### 4.3.2 Innovative Kommunikationsinstrumente

Die Öffentlichkeitsarbeit oder auch Public Relations (PR) beschreibt die Beziehung zwischen einem Unternehmen und dessen Anspruchsgruppen. Das Ziel ist die Vertrauensgewinnung bzw. Erhaltung aller relevanter Zielgruppen, von einzelnen Personen über Organisationen sowie Unternehmen, welche in Kontakt (direkt oder indirekt) zum Modeunternehmen stehen z. B. Konsumenten, Lieferanten, Aktionäre (vgl. Jefkins 1998, 6). Die Schwierigkeit liegt in der Ansprache der Zielgruppen. Die PR richtet sich an die sogenannte unternehmensinterne und an die unternehmensexterne Öffentlichkeit. Zur unternehmensinternen Öffentlichkeit bzw. Zielgruppe gehören z. B. die Unternehmensmitarbeiter und der Betriebsrat. Die unternehmensexterne Zielgruppe umfasst die ganze Bevölkerung von Kunden über Presse bis hin zur Fachwelt und den Behörden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 668). Auch Social Media und Online-Kommunikation gehören indirekt zu den Public Relations. Durch die Online-Kommunikation kann das Instrument PR deutlich erweitert werden, insbesondere bezüglich der direkten Interaktion, wie z. B. durch den Facebook-Auftritt eines Unternehmens, mit den verschiedenen Zielgruppen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 670).

Die Online-Kommunikation hat sich in den Kommunikations-Mix vollständig integriert. Man bezeichnet als Online-Kommunikation alle Aktivitäten die zwischen Business-to-Customer, der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde, bzw. zwischen Customer-to-Customer, der Beziehung zwischen zwei Kunden, stattfinden und die auf das Marketingziel Einfluss ausüben können. Die Online-Kommunikation wird von anderen Kommunikationsinstrumenten differenziert, da die Feedbackmöglichkeiten in keinem anderen Instrument so schnell und unmittelbar zwischen Botschaftssender und Empfänger abgewickelt werden können (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 633 ff.). Online-Kommunikationsmöglichkeiten sind beispielsweise die Unternehmenshomepage, der Newsletter-Versand durch E-Mails, die Suchmaschinenwerbung, wie beispielsweise eine Anzeige bei Google, sowie die Bannerwerbung, sich auf dem Bildschirm einblendende Videos, Animationen oder Bilder, die durch einen Link auf die Website verweisen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 635 ff.). Auf diese Instrumente soll in dieser Bachelorarbeit nicht näher eingegangen werden.

Ein wichtiger Teil der Online-Kommunikation sind die sozialen Medien. Der Trend entwickelt sich immer mehr von klassischen Medien hin zu Social Media-Werbung, wie beispielsweise QR-Codes und Auftritte in sozialen Netzwerken wie z. B. Facebook, Twitter oder Instagram. Dabei stehen nicht mehr wie bei den Printmedien die Informationen des Unternehmens im Vordergrund, sondern die Nutzer und deren Meinungen (vgl.



Burmann/Hemmann/Eilers/Kleine-Kalmer 2012, 131). Dies ist besonders für Start-up-Unternehmen, also junge, noch nicht etablierte Unternehmen mit geringem Startkapital (vgl. Springer Gabler Verlag<sup>6</sup>, 2015), ein Weg sich Markenbekanntheit zu verschaffen, ohne viel Kosten zu produzieren. Ein weiterer Vorteil von Werbung in Social Media ist, dass deutlich schneller auf Umwelteinflüsse reagiert werden kann als in anderen Kommunikationsbereichen. Dies ist jedoch auch als Nachteil zu betrachten, da Negativschlagzeilen für alle Welt zugänglich sind und sich somit enorm schnell verbreiten können (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 647).

Ein weiteres Kommunikationsinstrument ist die Verkaufsförderung. Hierzu zählen diverse Aktionen wie Gutscheinkaktionen, Preisausschreiben/Gewinnspiele, Preisnachlässe oder Zugaben. Die Aufmerksamkeit der Konsumenten wird hierdurch erregt, wodurch Anreize geschaffen werden, das Produkt zu kaufen. Meist lösen sie schnelle Reaktionen aus, die dem Kaufinteressenten vermitteln sollen, es jetzt direkt zu kaufen. Die Verkaufsförderung wird von Unternehmen hauptsächlich genutzt um Angebote in den Vordergrund zu stellen. Dadurch wird zwar keine langfristige Kundenbindung bewirkt, aber man kann damit sinkenden Absatzzahlen entgegenwirken. Damit die Aktionen erfolgreich verlaufen, müssen die Unternehmen den Interessenten persönliche Vorteile versprechen (vgl. Kotler/Armstrong /Wong /Saunders 2011, 823 f.). Ein gutes Beispiel für Verkaufsförderung ist das Geben von Prozenten zwecks Jubiläum oder des „Sales“ am Saisonende.

Auch Messen und Events nehmen einen großen Platz in der Modekommunikation ein (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 673). Ziel einer Messe ist es einerseits einen möglichen Geschäftsabschluss zu erzielen. Andererseits ist die Pflege und Akquise von Geschäftsbeziehungen wichtig. Außerdem positioniert sich ein Unternehmen bzw. eine Marke durch die Teilnahme bei einer Messe im Wettbewerbsumfeld und stellt seine Produkte zur Schau (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 674). Ein Event dient der Schaffung und Erhöhung der Markenbekanntheit sowie der Imageziele. Zudem wird ein Event auch als Instrument zur Kundenbindung eingesetzt (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 677). Folglich lassen sich Messen und Events sehr gut kombinieren. Speziell in der Modebranche ist diese Form der Kommunikation von großer Bedeutung. Beispielsweise findet zwei Mal im Jahr in Berlin die Mercedes-Benz Fashion Week statt. Dazu gehören einmal die verschiedenen Modeschauen der Designer, in welchen sie ihre neuen Kollektionen präsentieren und zum anderen die zwei großen Messen Premium Exhibitions und Panorama. Außerdem gibt es noch eine Messe für Streetwear (Bright) sowie die PlusSize Messe „curvy is sexy“ (AB3 2015).

Unter Product Placement versteht man die Präsentation einer Modemarke in einer Filmproduktion bzw. einem Video gegen sachliche oder finanzielle Zuwendungen (vgl. Bruhn 2013, 373). Das Product Placement erhält immer mehr Bedeutung und weitet sich immer mehr auf verschiedene Medien aus. Nicht nur Filme, sondern gezielt auch in Musikvideos und Videospielen werden verschiedene Marken dargestellt. Positiv an dieser Art der Kommunikation ist, dass der mögliche Kaufinteressent die Marke nicht bewusst wahrnimmt und dadurch Authentizität ausstrahlt wird. Hierbei wird die Wirkung der Kommunikation erhöht (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 687). Auch in der Modebranche ist dies ein beliebtes Kommunikationsinstrument, wie beispielsweise bei der Brand Prada 2013. Miuccia Prada designte die prunkvollen Kostüme für den Kinofilm „Der große Gatsby“ (vgl. Happ 2013).

Ein weiteres Modekommunikationsinstrument ist Sponsoring. Sponsoring beinhaltet Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten, die mit verfügbarem Geld oder Dienstleistungen durch Unternehmen bzw. Marken zur Unterstützung von Personen und Organisationen verbunden sind. Das Sponsoring soll hiermit zur Erreichung der kommunikationspolitischen Ziele beitragen (vgl. Bruhn 2010b, 6 f.). Die spezifischen Ziele des Sponsorings sind neben ökonomischen Zielen wie Umsatz, Gewinn und Marktanteil besonders die psychologischen Ziele. Sponsoring soll unter anderem zur Steigerung des Bekanntheitsgrades, einer Verbesserung des Images sowie zum Vorweisen eines Engagements in der Gesellschaft dienen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 681). Als Beispiel für Modesponsoring ist Hugo Boss zu nennen. Hugo Boss ist sowohl im Sport- als auch im Kultursponsoring aktiv. Dadurch weitet Hugo Boss seine internationale Bekanntheit aus. Im Sport begannen sie Sponsoring bereits 1985 mit Bernhard Langer, einem deutschen Golfspieler. Weitergeführt wird diese Kooperation momentan von Henrik Stenson und Martin Kaymer. Ebenso für die deutsche Fußballnationalmannschaft sind sie der offizielle Sponsor der klassischen Business- und Casual-Outfits. Seit 1995 betreibt Hugo Boss zudem Kultursponsoring. Mittlerweile zählen zahlreiche internationale Museen zu seinen Partnern. Neben unzähligen anderen Ausstellungen wurde 2014 mit Hugo Boss als Hauptsponsor in die National Portrait Gallery in London die Ausstellung „Bailey’s Stardust“, David Baileys bisher größte Ausstellung, umgesetzt (vgl. AB4 2015). Durch all diese Sponsorings und das Engagement in der Gesellschaft wird Hugo Boss positive Aufmerksamkeit zugesprochen.

Auf weitere Kommunikationsinstrumente wie Promotion-Teams, Virales Marketing, Direktmarketing und Guerilla-Marketing wird in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen, da

sie in der Modebranche weniger Anwendung finden und dadurch eine weniger relevante Bedeutung haben wie die oben Aufgeführten.

#### **4.3.3 Brand Community Building**

Brand Communities beruhen auf sozialen Wechselbeziehungen unter Endverbrauchern, in deren Fokus sich eine Marke befindet (vgl. Muniz/O'Guinn 2001, 412). Die Brand Community-Angehörigen haben eine große Verbundenheit und Identifikation mit einer speziellen Marke (vgl. Belk/Tumbat 2005, 205). Durch diese Verbundenheit entstehen soziale Verflechtungen mit anderen Liebhabern der Marke (vgl. Quinn/Devasagayam 2005, 104). Diese Netzwerke ermöglichen den Konsumenten sich mit anderen Konsumenten ungezwungen über die Marke auszutauschen. Das kann sowohl willentlich oder unbedacht geschehen. Man nennt diese Interaktion zwischen Konsumenten bzw. Gemeinschaften „consumer-to-consumer interactions“, also eine Interaktion bzw. Dialoge zwischen zwei oder mehreren Markenkonsumenten (vgl. Algesheimer 2004, 8).

Die Interaktionen der Brand Community-Gemeinschaft können Einfluss auf die Konsumenteneinstellung sowie auf die Beziehungen zur Marke haben (vgl. Ahonen/Moore 2005, 108 f.). Dieser Einfluss kann einerseits in der Gruppe der Markenliebhaber zustande kommen als auch als Rat- bzw. Auskunftgeber für Interessierte oder Neukunden dienen (vgl. Baumgarth 2008, 3), was bedeutet, dass man durch Brand Communities die Markenkommunikation eines Unternehmens bedeutend verändern kann (vgl. Muniz/O'Guinn 2001, 426). Die Inhalte der Brand Community-Konversationen wirken sich nicht nur auf die untereinander herrschende Beziehung der Konsumenten aus, sondern ebenso auf die Darstellung der Marke (Ahonen/Moore 2005, 108 f.).

Als positive Aspekte der Brand Communities könnte man das „Gefühl der Mitgestaltung“ (Algesheimer/Herrmann 2005, 759) nennen. Den Konsumenten wird das Gefühl vermittelt, dass sie ein Mitsprache- bzw. Mitgestaltungsrecht der Marke hätten und somit wird ihnen in gewisser Hinsicht Verantwortung übertragen. Das stärkt die Verbundenheit zur Marke (vgl. Algesheimer/Herrmann 2005, 759). Die Mitglieder der Brand Communities sind durch ihren stetigen Informations-, Meinungs- und Erfahrungsaustausch mit anderen Mitgliedern sehr gut über Marke und Produkt informiert, wodurch sie ein enormes Markenwissen aufweisen können (vgl. Casalo/Flavian/Guinaliu 2007, 780). Das kann sich anerkennend auf den Support einer Marke auswirken, da Teile der Beratung von Brand Community-Mitgliedern übernommen werden. Das wirkt sich wiederherum positiv auf die

Qualität des Services des Unternehmens aus. Hinzukommend ist anzumerken, dass dadurch anfallende Kosten für das Unternehmen eingespart werden können (vgl. Nam-bisan/Baron 2007, 42 ff.). Das Kaufverhalten entwickelt sich durch die anerkennende Einstellung der Brand Community-Anhänger positiv (vgl. Cova 1997, 297 ff.).

Es gibt auch negative Aspekte der Brand Communities, denn von der Marke überzeugte Konsumenten können ebenso ein Risiko für das Unternehmen darstellen, in dem sie ihre selbst gestalteten Fiktionen der Marke im Internet preisgeben, obwohl diese möglicherweise nicht mit der Corporate Identity und der Markenidentität übereinstimmen. Letzten Endes kann sich die Brand Community damit verselbständigen (vgl. Schögel/Tomczak/Wentzel 2005, 2 ff.).

Als Beispiel aus der Praxis ist hierzu das amerikanische Modeunternehmen GAP zu nennen. Diese sahen 2010 von der Einführung eines neuen Markenlogos ab, da es schon vor Veröffentlichung des neuen Designs im Internet Beschwerden gab (vgl. Jones 2010).

## 5 Praxisbeispiel: Marc Cain

### 5.1 Unternehmensvorstellung

Gegründet wurde das Unternehmen *Marc Cain* 1973 von Helmut Schlotterer, dem Vorsitzenden der Geschäftsführung. Er formte aus einem kleinen württembergischen Unternehmen, eine weltweit operierende Premium-Marke für Damenoberbekleidung. Bereits in den 80er Jahren eröffnete der erste Showroom in Düsseldorf in der Kaiserwerther Straße und im Jahr 1986 der erste eigene Store.

Von Beginn an wurde großen Wert auf den Produktionsstandort Deutschland gelegt. Seinen Hauptsitz hat *Marc Cain* nach wie vor in Bodelshausen, Baden Württemberg. Dort befinden sich auch Abteilungen für Design, Werbung, Vertrieb, Einkauf, Human Resource, EDV sowie auch ein Teil der Fertigung und Produktion. Forschung und Entwicklung haben bei diesem Unternehmen einen hohen Stellenwert. Stetige Innovation ist die Voraussetzung, um einen Standort in Deutschland erhalten zu können. Inzwischen ist *Marc Cain* ein international erfolgreich agierendes Modeunternehmen welches sich auf konstantem Erfolgskurs befindet. Momentan beschäftigt *Marc Cain* über 865 Mitarbeiter allein in Deutschland. *Marc Cain* hat einen Jahresumsatz von 246 Mio. Euro in 2014. Damit zählt

*Marc Cain* zu den deutschen Spitzenreitern im Bereich hochwertige Damenoberbekleidung. Trotz Zeiten mit rückläufigen Markttendenzen verzeichnet *Marc Cain* steigende Umsätze (Marc Cain2 2015).

Das Markensortiment von der Marke *Marc Cain* umfasst drei Kollektionen. Es setzt sich zusammen aus der Hauptlinie „*Marc Cain Collections*“, der Zweitlinie „*Marc Cain Sports*“ und der Basic-Linie „*Marc Cain Essentials*“, auf die detailliert im folgenden Kapitel eingegangen wird (Marc Cain1 2015).

Auf die verschiedenen Kollektionen wird bei der Produktpolitik spezifischer eingegangen.

## 5.2 Modemarketing bei Marc Cain

Im Folgenden soll das Modemarketing anhand des Marketing-Mix von *Marc Cain* aufgezeigt werden. Dies dient zur Analyse der bereits in Kapitel 3.2 theoretisch erläuterten vier P's in der Praxis.

Entscheidend in der Produktpolitik im Fashion Business ist die zielgruppenspezifische Kollektionsausrichtung. Wie bereits erwähnt produziert *Marc Cain* drei unterschiedliche Kollektionen. Die Hauptlinie ist „*Marc Cain Collections*“. Sie liefert einen femininen Alltags- und Berufslook und ist zielgruppenorientiert ausgelegt, indem sie Lässigkeit und Tragekomfort vereint, um die heutige Premium-Kundin adäquat anzusprechen. Die Kollektionen stellen sich aus verschiedenen Leitthemen zusammen, welches Farbthemen, Druckthemen oder einheitliche Schnitte sein können.

Die zweite Linie von *Marc Cain* trägt den Namen „*Marc Cain Sports*“. Diese Kollektion beinhaltet sogenannte Casual Looks für den Alltag. Auch die Sports-Kollektion wird in verschiedene Leitthemen unterteilt.

„*Marc Cain Essentials*“ ist das Sublabel der *Marc Cain* Kollektionen. Es handelt sich bei dieser Kollektion um Basics und zeitlose Klassiker. Diese dienen der Umrahmung der Looks. Klare und reduzierte Linien stehen im Vordergrund und werden durch hochwertige Materialien hervorgehoben. Die Produktpalette beinhaltet Blusen, Strick, Shirts, Blazer, Hosen und Röcke. Das Farbspektrum ist auf Grau, Blau, Weiß und Schwarz begrenzt. Wie in allen Kollektionen steht die Lässigkeit und Bequemlichkeit an erster Stelle.

Der Preis, wie in Kapitel 3.2.2 bereits erläutert, wird auf die anderen Marketinginstrumente angepasst. Dies gilt besonders für das Premium-Segment, in dem sich *Marc Cain* mit

allen Kollektionen ansiedelt. Die Preise der einzelnen Kleidungsstücke von *Marc Cain* sind eher hochpreisig, jedoch angemessen und fair hinsichtlich der Qualität, des Designs und der Produktion.

Bezüglich des Vertriebs wird in der Theorie zwischen zwei verschiedenen Vertriebskanalstrukturen unterschieden. Die vertikale sowie die horizontale Struktur. Bei der vertikalen Vertriebskanalstruktur werden Art und Anzahl der Absatzstufen und damit die Länge des Vertriebskanals zwischen Hersteller und Endabnehmer festgelegt. Die horizontale Vertriebskanalstruktur umfasst die Entscheidungen hinsichtlich der Zahl und Art der sogenannten Absatzmittler, also Händlern bzw. Zwischenhändlern wie beispielsweise Groß- oder Einzelhandel, auf den einzelnen Absatzstufen, wie die Festlegung der Breite des Vertriebskanals, das heißt die grundsätzliche Art der zu beliefernden Betriebsformen je Stufe und die Tiefe des Vertriebskanals durch die Anzahl der einzusetzenden Absatzmittler (Binckebanck/Hölter/Tiffert 2013, 24 f.).

*Marc Cain* vertreibt seine Produkte über verschiedene Vertriebskanäle. Es wird die selektive Distributionsstrategie verfolgt, welche der vertikalen Vertriebsstruktur zugeordnet werden kann. Bei einer selektiven Distribution gibt es bestimmte qualitative Auswahlkriterien und nur die Absatzmittler, die diese Kriterien auch erfüllen, werden ausgewählt und somit beliefert. Ein wesentlicher Vorteil der selektiven Distributionsstrategie ist die bessere Steuerung und Kontrolle bei der Vermarktung. Dennoch sind in diesem Zusammenhang auch Nachteile zu nennen, wie der zusätzliche Arbeitsaufwand, der benötigt wird, um einen geeigneten Absatzmittler zu finden. Zudem ist aufgrund der bereits angewendeten Auswahlkriterien die Marktabdeckung sehr begrenzt.

Die drei Kollektionen von der Marke *Marc Cain* werden in 179 *Marc Cain* Stores, 336 Shop-in-Stores, 367 Depotkunden und 579 gehobene Fachhandelsgeschäfte in 59 Ländern vertrieben (Marc Cain2 2015).

Um für den Endverbraucher ein einheitliches Bild auf den Verkaufsflächen zu schaffen, gibt es eine eigene Interior-Abteilung. Diese übernimmt das Merchandising und die Window-Konzepte. Durch solch ein ganzheitliches Konzept wird die Philosophie von *Marc Cain* auf den Point of Sale übertragen und der Marke Wiedererkennung verliehen, was im Wettbewerb benötigt wird (vgl. Hauf 2011, 82).

Wie in Kapitel 3.2.4 bereits erwähnt, ist das Ziel einer guten Kommunikation viele Menschen zu erreichen und sie durch die Informationen, die vermittelt werden, zu überzeugen (vgl. Springer Gabler Verlag1). Speziell bei Modeunternehmen ist es bedeutsam nicht bei

jeder neuen Kollektion einen neuen Kommunikationsweg zu nutzen, da das aufgrund von schlechter Erinnerungsleistung zu Austauschbarkeit führt. Hinzukommend muss sich die Modebranche aber an den neusten Modetrends orientieren. Deshalb muss eine Kombination aus trendiger Kollektion, neuen Trends und konstanter Werbung geschaffen werden (vgl. Focken 2011, 40 f.).

Das steigende gesellschaftliche Bedürfnis nach Individualität fordert immer mehr Differenzierung in der medialen Ansprache (vgl. Focken 2011, 38). Aufgrund dessen legt *Marc Cain* neben den klassischen Werbeformen auch großen Wert auf neue Auftrittsförmn wie Kundenevents, Verkaufsförderung und soziale Netzwerke.

Die klassischen Komponenten sind Logo, die traditionellen Kommunikationsinstrumente und das Lookbook, ein Buch bzw. Katalog, in dem die neue Kollektion bildlich dargestellt und die Leitthemen der Kollektionen beschrieben werden. Durch das jahrelange, immer gleichbleibende Logo wird die Wiedererkennung in den Köpfen der Endverbraucher gewährleistet. Auch das immer gleich aufgebaute Lookbook und die Werbung durch klassische Kommunikationsinstrumente, wie Printmedien und TV, tragen dazu bei. Das Lookbook wird seit Jahren im selben Schema aufgebaut und beinhaltet verschiedene Kampagnen-Fotos der jeweils aktuellen Kollektion.

Wie in Abbildung 5 zu erkennen ist, vermitteln die Kampagnen ein gleichbleibendes Lebensgefühl, jedoch unterscheiden sich die Motive voneinander.



Abbildung 6: Kampagne Marc Cain Sports, l.: Frühjahr/Sommer 2013, r.: Frühjahr/Sommer 2015 (Marc Cain4 2015)

In den Printmedien wird mittels Kampagnen klassische Werbung geschaltet. Hierfür werden verstärkt in Fach- und Modezeitschriften wie z. B. *Textilwirtschaft*, *Bunte*, *Grazia* oder *Jolie* Werbekampagnen veröffentlicht.

Seit 2014 werden erstmals auf verschiedenen Sendern in europäischen Ländern TV-Spots von *Marc Cain* ausgestrahlt (Lettow 2014). Dabei werden bewusst TV-Sender wie ProSieben, RTL und VOX mit Sendungen wie Germanys Next Topmodel, Taff oder Shopping Queen ausgewählt, um ihre Zielgruppe gezielt anzusprechen (Wenzel 2015).



Abbildung 7: Marc Cain TV-Spot 7, Frühjahr/Sommer 2015 (eigene Darstellung: Collage Youtube 2015)

Bei den neuen, innovativen Kommunikationsinstrumenten richtet sich *Marc Cain* neben PR-Arbeit, Online-Kommunikation und Verkaufsförderung auch auf Messe und Sponsoring aus, so dass verschiedene Kommunikationswege abgedeckt sind.

Da sich PR an die unternehmensinterne und an die unternehmensexterne Öffentlichkeit richtet (vgl. Jenkins 1998, 6) hat *Marc Cain* sich einen Weg ausgedacht, ihre Mitarbeiter auf der ganzen Welt als auch die externe Öffentlichkeit über interne und externe Tätigkeiten zu informieren. Das Magazin Inside berichtet über besondere Veranstaltungen, Eröffnungen, Fashion-Shows sowie interne Events, Outfitvorschläge und allgemeine Neuigkeiten der *Marc Cain*-Welt. Außerdem wird über Lifestyle und aktuelle Themen der Mode sowie Geschichtliches geschrieben. Dieses Magazin bekommen alle Mitarbeiter zugeschickt und unter der Rubrik „Inside Marc Cain“ auf der Unternehmenshomepage können einige Artikel nachgelesen werden (vgl. Marc Cain5 2015).



Die Online-Kommunikation und die Social Media-Aktivitäten bieten eine individuelle Kundenkontaktaufnahme. *Marc Cain* nutzt Social Media, um über einen weiteren Kanal mit den Kunden in Kontakt treten zu können (vgl. Focken 2011, 45). Über Facebook, Twitter, Instagram und Youtube können somit neuste Produkte und Informationen präsentiert werden.

Die Facebook-Seite von *Marc Cain* enthält verschiedene Kategorien. Es gibt die Kategorie Look of the Month, in der sie jeden Monat unterschiedliche Stylings präsentieren, eine Kategorie Info, worunter man den aktuellen TV-Spot ansehen kann, eine Kategorie Instagram, welcher auf die Instagram-Seite weiterleitet und unter Mehr findet man Bilder und Videos.

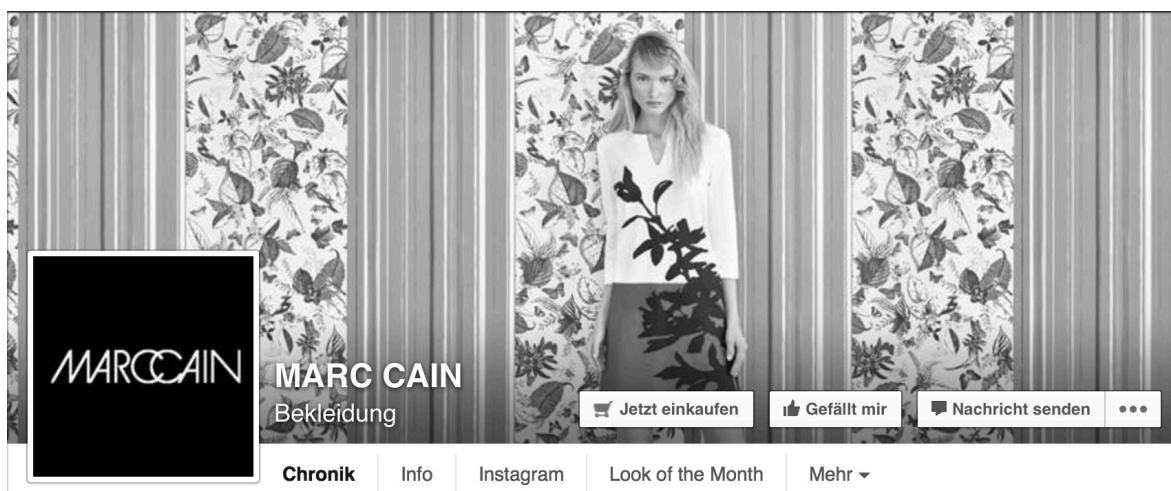


Abbildung 8: Marc Cain Facebook-Auftritt (Marc Cain6 2015)

Wie man an den Follower-Zahlen erkennen kann, ist *Marc Cain* im Social Media-Bereich gut vertreten (44.910 Follower Facebook, 1.221 Follower Twitter. Stand 6. Mai 2015). In der Regel wird jeden zweiten Tag ein neuer Post, also eine neue Mitteilung, veröffentlicht. Die Twitter-Seite von *Marc Cain* stellt die Verknüpfung zu Facebook dar (Marc Cain7 2015). In diesem Channel wird über neue Beiträge auf Facebook informiert. Auch auf Youtube ist *Marc Cain* vertreten. Kampagnen Videos nehmen den größten Teil des Kanals ein. Dazu gibt es Making-Of-Videos um den Kunden Einblicke hinter die Kulissen zu ermöglichen, was der Kundenbindung dient. Darüber hinaus sind die verschiedenen Fashion-Shows sowie der Imageclip „Willkommen in der Welt von *Marc Cain*“ online zu sehen, welcher in fünf Sprachen verfügbar ist. Dieser Clip führt die Kunden durchs Unternehmen und lässt sie in das Unternehmen und die Marke *Marc Cain* eintauchen (Marc Cain8 2015).

Events und Messen sind ein weiteres Kommunikationsmittel, das *Marc Cain* verwendet. Neben Kundenbindung wird auf Messen zudem versucht Neukunden zu akquirieren. Messeauftritte und Events sind häufig mit sehr hohen Kosten verbunden. *Marc Cain* veranstaltete beispielsweise im Mai 2015 eine Event-Reihe in den *Marc Cain* Stores Stuttgart, Düsseldorf, Osnabrück, Köln und Nürnberg, in Kooperation mit dem Magazin Grazia. Es gab Styling-Tipps von den Moderedakteuren der Grazia, eine Stilberatung durch eine Stylistin und nebenbei konnten die Produkte von *Marc Cain* erworben werden (vgl. Marc Cain9 2015). Durch solche Zusammenschlüsse mit Magazinen, erlangt das Event größeres Ansehen. Das war nicht das erste Mal von *Marc Cain*, dass sie zusammen mit einem Magazin solche Kunden-Events veranstalteten. 2011 gab es eine ähnliche Reihe mit dem Magazin „InStyle“ (vgl. Spieler/Werner 2011). Neben diesen kleineren Events findet zwei Mal im Jahr eine Fashion-Show bei der Mercedes-Benz Fashion Week in Berlin statt, bei der die neue Kollektion vorgestellt wird. Die Front-Row bei *Marc Cain* ist jedes Jahr international besetzt und so waren 2015 Katie Holmes und Elizabeth Hurley zu Gast. Die Fashion Week in Berlin ist das Highlight der Modebranche, denn dort wird gezeigt, welcher Modetrend in der nächsten Saison verfolgt wird (vgl. Marc Cain10 2015). Zur selben Zeit finden die verschiedenen Modemessen statt. Nach einigen Jahren Pause stellte *Marc Cain* 2012 erstmals wieder auf der Panorama aus. Diese Messe bietet durch das premiumorientierte Markenumfeld die perfekte Ausstellungsmöglichkeit für eine Marke wie *Marc Cain* (vgl. Reinhold 2012). Der Messe-Stand wurde von der hauseigenen Interior-Abteilung designt und gefertigt.



Abbildung 9: Mercedes-Benz Fashion Show und Messeauftritt Marc Cain 2015, l.: Mercedes-Benz Fashion Show Marc Cain Herbst/Winter Kollektion 2015 (Staudinger/Pietschamnn 2015) r.: Panorama Berlin Marc Cain Messeauftritt 2015 (Marc Cain11)

Durch Sponsoring, wie in Kapitel 3.3.2 bereits erläutert, soll der Bekanntheitsgrad einer Marke gesteigert werden. Doch oftmals haben Sponsorings auch einen sozialen Aspekt. *Marc Cain* engagiert sich in der Nachwuchsförderung und unterstützt verschiedene Textilstudiengänge mittels Partnerschaften, Projekten und Studienarbeiten wie z. B. das „Wool

School Project“ im Jahr 2012. Hierbei ging es um einen Zusammenschluss von verschiedenen Mode- und Textilhochschulen sowie Einzelhändlern und Modeunternehmen, die junge kreative Menschen förderten, um sich intensiv mit der Materie „Wolle“ auseinanderzusetzen. Zusätzliches Ziel dieses Projekts war es, junge Kundinnen zu gewinnen und diesen die Vorteile von Wolle näherzubringen. Elf Studenten der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach bekamen die Aufgabe zum Thema „Knitted Wool Couture“ mit verschiedenen Wollgarnen zu arbeiten. Die 4 Finalisten hatten die Möglichkeit sich mit dem *Marc Cain* Design Team auszutauschen und ihre Werke wurden dann im Düsseldorfer *Marc Cain* Store zur Schau gestellt. Die Gewinnerinnen erhielten ein 3-monatiges Praktikum im *Marc Cain* Design Department (AB5 2012).

### 5.3 Markenmanagement bei Marc Cain

*Marc Cain* ist eine exklusive Premiummarke im Segment der Damenoberbekleidung. Laut Firmenphilosophie sind die Leitlinien „der Sinn für Ästhetik und Kunst, verbunden mit Lässigkeit und Natürlichkeit; innovatives Denken und Exklusivität“ (Marc Cain<sup>3</sup> 2015). Die Marke steht für umweltbewusstes Handeln, denn dadurch, dass der Beschaffungsanteil zu 90 % in Europa liegt, sind Wege kürzer und schonender für die Umwelt. Zudem greifen in Europa alle gesetzlichen Regelungen zu Sozial- und Ökologiestandards.

Von großer Bedeutung ist bei *Marc Cain* die Exklusivität. Ein enormer Anspruch an Design, Qualität, Materialien, neueste Verarbeitungstechniken und Passformen sind selbstverständlich bei dieser Marke. Hierfür werden Stoffe, Gewebe, Jerseys und Strickgarne direkt aus Italien bezogen.

*Marc Cain* legt großen Wert auf seine Mitarbeiter, denn Sie sind die Repräsentanten der Marke. In der Imageanalyse „Working in Fashion 2015“ der Fachzeitschrift Textil Wirtschaft, welche durch Abbildung 9 veranschaulicht wird, wurden die Markenkompetenzen verschiedener Modeunternehmen analysiert. Faktoren wie Betriebsklima, Karrieremöglichkeiten und Gehaltsniveau sowie Work-Life-Balance wurden ausgewertet und *Marc Cain* schloss in fast jedem Bereich überdurchschnittlich ab.

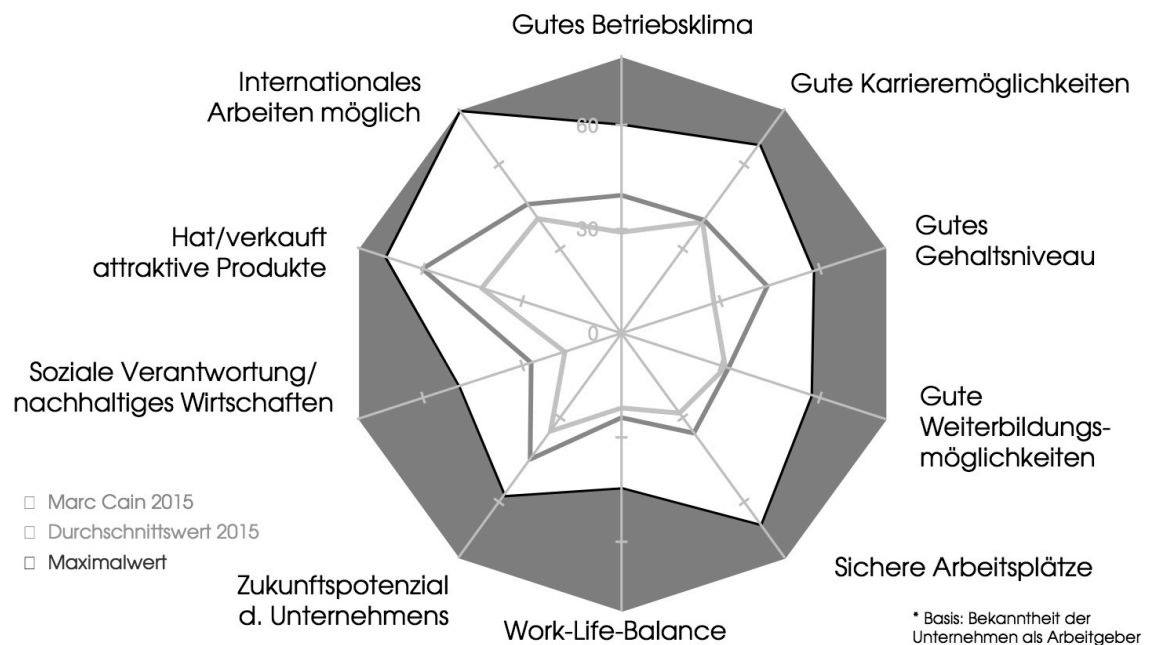


Abbildung 10: Image-Profil Marc Cain 2015 in TW-Image-Analyse: Working in Fashion 2015 (TW.Special Young Professionals 2015)

Laut der Fachzeitschrift *Textilwirtschaft* sind die entscheidenden Säulen des Markenimages der Markenaufbau, die Profilierung und die Positionierung. Um konkurrenzfähig zu bleiben, wird immer mehr in Marketing investiert. Das wird stetig schwieriger, da internationale Firmen auf dem Markt vertreten sind. *Textilwirtschaft* kürte *Marc Cain* zu den Best-Performern im Premium-Segment (Lohner 2015a). Auch in der Bewertung der Kollektionen durch die selbige Fachzeitschrift bekommt *Marc Cain* im Bereich Coordinate für ihre Kollektion erneut Bestnoten und werden besonders für ihre Essential Kollektion gelobt (Lohner 2015b).

Die Kommunikation und Verbreitung der Marke *Marc Cain* läuft über verschiedene exakt ausgewählte Kommunikationskanäle, wie in 5.2 bereits näher erläutert.

Abschließend ist zu erkennen, dass die Markenidentität der Marke *Marc Cain* klar positioniert und vollständig eigenständig ist. Das Selbstbild und das Fremdbild stimmen überein.

## 6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

In den folgenden Absätzen wird die Frage beantwortet, welche Faktoren beim Markenmanagement und bei der Markenkommunikation einer Premiummarke wie *Marc Cain* eine Rolle für den Unternehmenserfolg spielen. Hierzu wird die Theorie mit dem Praxisbeispiel verglichen.

Aufgrund der in dieser Arbeit erlangten Kenntnisse ergibt sich als Ergebnis der Untersuchung, dass sich das Markenmanagement von *Marc Cain* als sehr ähnlich darstellt wie in der Literatur beschrieben.

Für die Beantwortung der einleitenden Forschungsfrage, was es beim Markenmanagement und bei der Markenkommunikation einer Premiummarke wie *Marc Cain* zu beachten gilt und inwieweit sich die Praxis von der Theorie unterscheidet, wurde zunächst die Entwicklung der Mode- und Bekleidungsindustrie erläutert, um ihren Stellenwert in der Gesellschaft zu verdeutlichen. Durch technische Fortschritte im 20. Jahrhundert entwickelten sich die Menschen von passiven Konsumenten zu aktiven Mitgestaltern der Gesellschaft und veränderten die Modeindustrie.

Ergänzend zur Entwicklung der Mode- und Bekleidungsindustrie wurde im darauffolgenden theoretischen Teil das Modemarketing sowie das Markenmanagement erläutert. Es werden sowohl in schriftlicher Ausarbeitung als auch in einer tabellarischen Form die Ergebnisse zusammengetragen:

	Literatur	Übereinstimmung	Marc Cain
Modemarketing		Das strategische als auch das operative Marketing wird in der Praxis behandelt wie in der Theorie erläutert. Sowohl bei der Produkt-, als auch bei der Distributions-, Preis- und Kommunikationspolitik werden die theoretischen Abläufe in der Praxis umgesetzt.	
Markenmanagement/Markenkommunikation	Es werden verschiedene Kommunikationsinstrumente aufgeführt und es wird erläutert, welchen Zweck diese Kommunikationsinstrumente haben. Außerdem wird erklärt, dass sie zu Markenerfolg führen können.	Das Markenmanagement bei <i>Marc Cain</i> und die in der Theorie genannten Thesen der Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild werden auf beiden Seiten einheitlich dargestellt.	Die einzelnen Kommunikationsinstrumente können ohne, die Anwendung aller Instrumente, zu Markenerfolg führen. Die Kombination in Abstimmung auf die Unternehmens- und Marketingziele entscheidet demnach über Unternehmenserfolg.

Abbildung 11: Visuelle Ergebnisdarstellung (eigene Darstellung)

Die Analyse einer Marke führte zu dem Ergebnis, dass das wichtigste im Markenmanagement, die Markenidentität und das Markenimage sind und dass diese aufeinander abgestimmt sind. Es zeigen sich keine großen Unterschiede zwischen Theorie und Praxis.

Auch die gewonnenen Erkenntnisse über das Modemarketing im Praxisteil haben gezeigt, dass eine Marke sich für eine, an die Unternehmens- und Marketingziele, angepasste Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik entscheiden muss und ihre Kommunikationsinstrumente entsprechend auswählen sollte. Jedoch wird in der Theorie nicht angemerkt, dass die Kommunikationsinstrumente optional gewählt werden können. Es ist somit nicht möglich verallgemeinert zu sagen, welche Auswahl von Kommunikationsinstrumenten zu einem langfristigen Unternehmenserfolg führen kann.

Da es m.E. dennoch Möglichkeiten gibt das Modemarketing von *Marc Cain* zu verbessern und zu erweitern, werden im Folgenden Handlungsempfehlungen formuliert:

Marc Cain ist an sich eine eher schlicht gehaltene Marke mit eher schlichten Produkten. Als ein avantgardistischer Schritt in die Zukunft und um Veränderung als auch Verjüngung in die Marke zu bringen, könnte eine sogenannte „Limited Edition Collection“ auf den Markt gebracht werden. Solche Kollektionen sind nicht langfristig ausgelegt und werden einmalig entwickelt (vgl. Springer Gabler Verlag<sup>2</sup>). Das Thema dieser Kollektion könnte eine Liaison z. B. mit regionalen Künstlern sein, welche zusammen mit den Designern von *Marc Cain* eine Kollektion entwerfen. Muster von den Künstlern, Schnittführung vom *Marc Cain* Creative Department. Dadurch könnte der Stolz auf die Region sowie der in der Unternehmensphilosophie verankerte „Sinn für Ästhetik und Kunst“ (Marc Cain<sup>3</sup> 2015) ideal auf die eigene Kollektion übertragen werden.

Durch die Allianz mit einem prominenten Testimonial könnte eine Bekanntheitssteigerung sowie eine stärkere Identifikation zum Produkt und dadurch ein stärkeres Markenvertrauen der Zielgruppe erreicht werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 727). Als Repräsentantin von Lifestyle und in ihrer Rolle als erfolgreiche Moderatorin, Mutter und Ehefrau steht Frauke Ludowig für eine neue Generation der modernen Frau ab 30. Sie genießt hohes Ansehen innerhalb der *Marc Cain* Zielgruppe. Hinzukommend ist Sie bekennender *Marc Cain*-Fan und jede Saison zu Gast bei der Runway Show von *Marc Cain* auf der Fashion Week in Berlin. Die Zusammenarbeit mit Frauke Ludowig könnte ein wesentlicher Bestandteil einer neuen Marketing-Kampagne sein, die insbesondere Events und Point of Sales-Aktionen beinhaltet. Beispielsweise könnten Verlosungen von Shoppingtagen und Stilberatungen zusammen mit dem Testimonial stattfinden oder Frauke Ludowig könnte bei den Style Events in den Stores als Moderatorin durch den Abend führen.

Durch die schlechte Wirtschaftslage und die schlechte Wintersaison 2014 wäre zu überlegen die Preise vereinzelt zu reduzieren. Dadurch würde ein neuer Kaufanreiz geschaffen werden und folglich könnte die Zielgruppe erweitert werden, denn niedrigere Preise sollen auch jüngere Kundinnen ansprechen. Dies würde jedoch lediglich die Artikel betreffen, die in der Produktion günstiger sind. Hinsichtlich dieses Vorschlags wäre zu prüfen, ob diverse Produktionskosten verringert werden könnten bzw. schon gering sind. Auf diese Prüfung der Kosten wird in dieser Arbeit jedoch nicht weiter eingegangen, da der Fokus auf der Analyse des Markenmanagements und Markenkommunikation liegt.

In Bezug auf die Distributionspolitik wäre anzumerken, dass *Marc Cain*, dadurch dass sie annähernd den gesamten Bereich des Multi-Channels abdecken, den Kundenbedürfnissen nach „Channel Hopping“ gerecht werden (vgl. Heinemann 2011, 211). Als Handlungsempfehlungen könnte m.E. eine Webstore-App als effektiv betrachtet werden, da diese die Produktpalette des Onlineshops vervollständigen würde. Durch diese App könnte die Kommunikation in den sozialen Netzwerken, wie Facebook oder Twitter, durch „Teilen“ von Artikeln erweitert werden.

Zukünftig wird das Unternehmen und die Marke *Marc Cain* weiter eine Premiummarke mit Erfolg sein. *Marc Cain* musste erstmals einen Rückgang des Umsatzes hinnehmen, was sich vorrangig auf wirtschaftliche Unruhen in Russland zurückführen lässt. Dieser Rückgang wurde jedoch bereits in 2014 verzeichnet und somit wird momentan mit keinen weiteren Umsatzeinbußen im Folgejahr gerechnet. *Marc Cain* wird weiterhin eine gern gesehene und gern getragene Marke bleiben und wird ihre Marktanteile halten oder steigern können. Verallgemeinernd für das Premium-Segment lässt sich festhalten, dass es immer mehr Konkurrenzwettkämpfe geben wird. Gegensätzlich zum Luxus-Segment werden die Premiummarken bzw. -unternehmen mit Umsatzeinbußen rechnen müssen, da das Premium-Segment mit der allgemeinen Wirtschaftslage zu kämpfen hat.



## Literatur

- AAAA (American Association of Advertising Agencies) (1996): Your Brand is Your Future. New York.
- AB1 (2001): Das Imperium der Miuccia Prada. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-171233.html> (18.04.2015)
- AB2 (2015): Nachrichten 20.04.2015 Print. <http://www.ivw.eu/> (21.04.2015)
- AB3 (2015): Fashion Week Berlin. <http://www.fashion-week-berlin.com/ueber-uns.html> (21.04.2015)
- AB4 (2015): Hugo Boss Sponsoring. <http://group.hugoboss.com/konzern/sponsoring/> (15.05.2015)
- AB5 (2012): Wool School Project. <https://www.hs-niederrhein.de/textil-bekleidungstechnik/projektstudienarbeiten/wool-school-2012/> (07.05.2015)
- AB6 (2015): Lexikon: Trendmanagement. <http://www.sdi-research.at/lexikon/trendmanagement.html> (13.05.2015)
- Aerni, Markus/Bruhn, Manfred (2012): Integrierte Kommunikation – Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar. 2. Aufl. Zürich.
- Ahonen, Tomi/Moore, Alan (2005): Communities Dominate Brands: Business and Marketing Challenges for the 21st Century. London.
- Algesheimer, René (2004): Brand Communities – Begriff, Grundmodell und Implikationen, Wiesbaden.
- Algesheimer, René/Herrmann, Andreas (2005). Brand Communities – Grundidee, Konzept und empirische Befunde. In: Franz-Rudolf Esch (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Grundlagen. 4. Aufl. Wiesbaden. 747-764.
- Barich, Howard/Kotler, Philip (1991): A framework for marketing image management. In: Sloan Management Review. Ausgabe 32/ 1991. 94-104.
- Baumgarth, Carsten (2008): Markenpolitik: Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling. 3. Aufl. Wiesbaden.

- Belk, Russell W./Tumbat, Gülnur (2005): The Cult of Macintosh, Consumption, Markets and Culture. London.
- Boldt, Sindia (2010): Markenführung der Zukunft. Hamburg.
- Bernat, Ralph/Altobelli, Claudia Fantapié/Sander, Matthias (2010): Internationales Marketingmanagement. 4.Aufl. Berlin, Heidelberg.
- Binckebanck, Lars/Hölter, Ann-Kristin/Tiffert, Alexander (2013): Führung von Vertriebsorganisationen. Wiesbaden.
- Breitenacher, Michael (1981): Textilindustrie. Strukturwandlungen und Entwicklungsperspektiven für die achtziger Jahre. Berlin.
- Breitenacher, Michael (1989): Textilindustrie im Wandel. Frankfurt am Main.
- Bruhn, Manfred (2004): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien – Instrumente – Erfahrungen. Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München.
- Bruhn, Manfred (2009): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation durch Unternehmen. 5. Aufl. München.
- Bruhn, Manfred (2010a): Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis. 10. Aufl. Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2010b): Sponsoring: Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5. Aufl. Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2013): Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 7. Aufl. München.
- Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Hemann, Frank (2012): Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. Wiesbaden.
- Burmann, Christoph/Hemann, Frank/Eilers, Daniela/Kleine-Kalmer, Barbara (2012): Authentizität in der Interaktion als Erfolgsfaktor der Markenführung in Social Media. In: Schulten, Matthias/Mertens, Arthur/Horx, Andreas (Hrsg.): Social Branding: Strategien, Praxisbeispiele, Perspektiven. Wiesbaden. 129-145.

- BWMI (2015): Textil und Bekleidung.  
<http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/branchenfokus,did=196534.html>  
(18.05.2015)
- Casalo, Luis V./Flavian, Carlos/Guinaliu, Miguel (2007): The impact of participation in virtual brand communities on consumer trust and loyalty: The case of free software, *Online Information Review*, 31(6).
- Clark, Terry/Martin, Charles L. (1994): Customer-to-Customer: The Forgotten Relationship in Relationship Marketing. In: Sheth, Jagdish N./Parvatiyar, Atul (Hrsg.): *Relationship Marketing: Theory, Methods, and Applications*, Atlanta.1-10.
- Cova, Bernard (1997): Community and consumption: Towards a definition of the "linking value" of product or services. In: *European Journal of Marketing*. Ausgabe 31/1997. 3-4.
- Cromm, Lothar (1996): Impulsgeber des Textilmarkts.  
[http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=402347&a=0](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=402347&a=0) (18.05.2015)
- De Chernatony, Leslie/McDonald, Malcom (1998): *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Oxford.
- Dieterich, Elke (2014): „Marc Cain wäre ein Wunsch“.  
[http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=984410&a=1](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=984410&a=1) (11.05.2015)
- Ditt, Karl (1992): Die Industrialisierung in Baumwoll- und Leinenregionen Europas. Eine Einführung. In: Ditt, Karl/Pollar, Sidney (Hrsg.): *Von der Heimarbeit in die Fabrik*. Paderborn. 1-42.
- Dumigan, Michael/Wilkes, Wes (2011): Die Marke als Wachstumstreiber [https://www.wiso-net.de:443/document/PMJ\\_\\_041115009](https://www.wiso-net.de:443/document/PMJ__041115009) (04.04.15)
- Engelkenmeier, Ute (2012): Strategische Markenkommunikation – zielgerichtet zum Erfolg. In: Georgy, Ursula/Schade, Frauke (Hrsg.): *Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing*. München.
- Esch, Franz–Rudolf (2005): *Moderne Markenführung*. 4. Aufl. Wiesbaden.
- Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias (2004): Integriertes Branding – Baupläne zur Gestaltung neuer Marken. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*. 2. Aufl. Wiesbaden. 1131-1156.

- Falke, Franz Peter (2011): Entstehung und Bedeutung starker Marken. In: Haar, Alfred (Hrsg.): Erfolgsstrategien der Fashion-Branche: Von den Besten lernen. Unternehmen – Marken – Kunden. Frankfurt am Main. 25-36
- Focken, Roland (2011): Moderne Kommunikation. In: Haar, Alfred (Hrsg.): Erfolgsstrategien der Fashion-Branche. Frankfurt am Main. 38-45.
- G. t+m (2015): Deutsche Textil- und Modeindustrie erwartet auch 2015 Umsatzwachstum. <http://www.textil-mode.de/presse/detailseite/news/deutsche-textil-und-modeindustrie-erwartet-auch-2015-umsatzwachstum> (21.05.2015)
- Happ, Katharina (2013): Prada-Filmkostüme für „Der große Gatsby“. <http://www.cosmopolitan.de/der-grosse-gatsby-filmkostueme-prada-filmkostueme-fuer-der-grosse-gatsby-61233.html> (21.04.2015)
- Hauf, Michael (2011): Visual Brand Management. In: Haar, Alfred (Hrsg.): Erfolgsstrategien der Fashion-Branche. Frankfurt am Main. 81-96
- Haug, Andrea (2012): Multisensuelle Unternehmenskommunikation. Wiesbaden.
- Heinemann, Gerrit (2011): Cross-Channel-Management. In: Haar, Alfred (Hrsg.): Erfolgsstrategien der Fashion-Branche. Frankfurt am Main. 211-228.
- Heintze, Roland (2012): Bank und Markt 09. [https://www.wisonet.de:443/document/BUMT\\_091201037](https://www.wisonet.de:443/document/BUMT_091201037) (02.04.15)
- Hermanns, Arnold (1991): Grundlagen des Modemarketing. In: Hermanns, Arnold/Schmitt, Wolfgang/Wissmeier, Kilian Urban (Hrsg.): Handbuch Modemarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Frankfurt am Main. 11-63.
- Heuer, Steffan (2012): Schwerpunkt Markenkommunikation. Scharf. <http://www.brandeins.de/archiv/2012/markenkommunikation/scharf/> (16.05.2015)
- Heuzeroth, Thomas (2012): Auf dem Zweiten klickt man besser. <http://www.welt.de/print/wams/wirtschaft/article108922288/Auf-dem-Zweiten-klickt-man-besser.html> (27.05.2015)
- Horx Zukunftsinstitut (2010): Trend-Definition. <http://www.horx.com/zukunftsforschung/Docs/02-M-03-Trend-Definitionen.pdf> (11.06.2015)

Jefkins, Frank W. (1998): Public Relations. 5. Aufl. London.

Jele, Harald (2003): Wissenschaftliches Arbeiten in Bibliotheken. 2. Aufl. München.

Jeppesen, Helle (2014): Die Folgen von Rana Plaza. <http://www.dw.de/die-folgen-von-rana-plaza/a-17583650> (26.05.2014)

Jones; Nate (2010): Haters Gonna Win: Gap Returns to Old Logo. <http://newsfeed.time.com/2010/10/12/haters-gonna-win-gap-returns-to-old-logo/> (10.04.2015)

Knuetter, Cindy (2008): Kommunikationsstrategie. Von der Entwicklung bis zur Markteinführung eines Fashionlabels. Saarbrücken.

Kotler, Philip/Armstrong, Gary/Wong, Veronica/Saunders, John (2011): Grundlagen des Marketing. 5. Aufl. München.

Kroehl, Heinz (2000): Corporate Identity als Erfolgsfaktor im 21. Jahrhundert. München.

Langner, Tobias (2003): Integriertes Branding – Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken. Wiesbaden.

Leitherer, Eugen (1954): Die Entwicklung des Markenwesens. Wiederabdruck 1988. Wiesbaden.

Lettow, Regine (2014): Marc Cain: Prädikat „Sehenswert“. <http://www.fabeau.de/news/marc-cain-pradikat-sehenswert/> (05.05.2015)

Lohner, Nadine (2015a): Premium. [http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=988918&a=1](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=988918&a=1) (08.05.2015)

Lohner, Nadine (2015b): Umschwung. [http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=962332&a=1](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=962332&a=1) (08.05.2015)

Loock, Herbert (2008): Kollektionsentwicklung in der Bekleidungsbranche unter besonderer Berücksichtigung empirischer Erfolgsfaktoren. In: Zerres, Michael (Hrsg.): Hamburger Schriften zur Marketingforschung. München/Mering. Bd. 55

Marc Cain1 (2015): Imagetext. <http://www.marc-cain.com/Marc-Cain/> (04.05.2015)

Marc Cain2 (2015): Factsheet. <http://www.marc-cain.com/Marc-Cain/> (04.05.2015)

- Marc Cain3 (2015): Philosophie. <http://www.marc-cain.com/Philosophie/> (04.05.2015)
- Marc Cain4 (2015): Inspiration. <http://www.marc-cain.com/en/Inspiration/Spring-Summer-2015/> (05.05.2015)
- Marc Cain5 (2015): Inside Marc Cain. <http://www.marc-cain.com/en/Overview-marc-cain/?lang=1> (06.05.2015)
- Marc Cain6 (2015): Facebook-Seite Marc Cain. <https://www.facebook.com/marccain.corporation?fref=ts> (06.05.2015)
- Marc Cain7 (2015): Twitter-Seite Marc Cain. <https://twitter.com/marccain> (06.05.2015)
- Marc Cain8 (2015): Youtube-Kanal Marc Cain. <https://www.youtube.com/user/Marccain> (06.05.2015)
- Marc Cain9 (2015): Grazia-Events. <https://www.marc-cain.com/Grazia-Events/> (07.05.2015)
- Marc Cain10 (2015): Berlin Fashion Week HW15. <https://www.marc-cain.com/Fashion-Week-Berlin-Herbst-Winter-2015/> (07.05.2015)
- Marc Cain11 (2015): Panorama Berlin HW15. <https://www.marc-cain.com/Panorama-Berlin-Herbst-Winter-2015/> (07.05.2015)
- Markwick, Nicole/Fill, Chris (1997): Towards a framework for managing corporate identity. In: European Journal of Marketing. Ausgabe 31/1997. 396-409.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden.
- Muniz, Albert M./O'Guinn, Thomas C. (2001): Brand Community. In: Journal of Consumer Research. Ausgabe 27/ 2001. 412-432.
- Murphy, John M. (1990): Brand Strategy. Cambridge.
- Nambisan, Satish/Baron, Robert A. (2007): Interactions in virtual customer environments. In: Journal of Interactive Marketing. Ausgabe 21/2007. 42-62.
- Olbrich, Rainer/Battenfeld, Dirk (2014): Preispolitik. 2. Aufl. Heidelberg, Berlin.

Quinn, Michael/Devasagayam, Ray (2005): Building brand community among ethnic diaspora in the USA: Strategic implications for marketers. In: Journal of Brand Management. Ausgabe 13/2005. 101-114.

Piatscheck, Nina (2015): Der weiße Hype.  
[http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=994551&a=1](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=994551&a=1) (11.06.2015)

Regenthal, Gerhard (2009): Profilierung von Identität und Image. 2. Aufl. Wiesbaden.

Reinhold, Kirsten (2012): Berlin bleibt bewegt.  
[http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=897762&a=2](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=897762&a=2) (07.05.2015)

Roesler, Jörg (1989): Ausgangsbedingungen und Entwicklung der Textilindustrie beim Übergang vom Kapitalismus zum Sozialismus in der DDR (bis 1960). In: Industriezweige in der DDR 1945 bis 1985. Berlin. 71-104.

Sack, Adriano/Wüpper, Gesche (2014): Mode wird zum Seismografen der Weltwirtschaft. <http://www.welt.de/wirtschaft/article134534772/Mode-wird-zum-Seismografen-der-Weltwirtschaft.html> (18.05.2015)

Schallehn, Mike (2012): Marken-Authentizität. In: Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (Hrsg.): Innovatives Management. Wiesbaden. 63-65.

Schögel, Marcus/Tomczak, Torsten/Wenzel, Daniel (2005): Communities – Chancen und Gefahren für die marktorientierte Unternehmensführung. In: Thexis. Nr. 3. 2-5.

Schönborn, Gregor (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity. Wiesbaden.

Schrattenecker, Gertraud/Schweiger, Günter (2009): Werbung. Eine Einführung. 7. Aufl. Stuttgart.

Schumacher, Nadine (2011): Behavioral Branding in der Fashion Branche. In: Haar Alfred, (Hrsg): Erfolgsstrategien der Fashion-Branche: Von den Besten lernen. Unternehmen – Marken – Kunden. Frankfurt am Main. 53-68.

Schutz Marken Dienst (2015): Deutsche Marken.  
<http://www.markenfacts.de/classic/Status.aspx> (13.05.2015)

Spektrum (2000): Assoziationsgesetze.  
<http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/assoziationsgesetze/1463> (13.06.2015)

Spieler, Sabine/Werner, Michael (2011): Ein Kopfstand fürs Produkt.  
[http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=820482&a=1](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=820482&a=1) (07.05.2015)

Springer Gabler Verlag1 (2015): Kommunikation.  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54937/kommunikation-v9.html> (18.04.2015)

Springer Gabler Verlag2 (2015): Limited Edition.  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/limited-edition.html> (21.04.2015)

Springer Gabler Verlag3 (2015): Empirische Wirtschaftsforschung.  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/126521/empirische-wirtschaftsforschung-v4.html> (29.04.2015)

Springer Gabler Verlag4 (2015): SWOT-Analyse.  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/swot-analyse.html> (11.06.2015)

Springer Gabler Verlag5 (2015): Markenarchitektur.  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/markenarchitektur.html> (13.06.2015)

Springer Gabler Verlag6 (2015): Start-up-Unternehmen.  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/start-up-unternehmen.html> (14.06.2015)

Statista (2014): Die wertvollste Bekleidungsmarke weltweit im Jahr 2014.  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/187010/umfrage/ranking-der-wertvollsten-modemarken/> (12.05.2015)

Staudinger, Kathrin/Pietschmann, Anna (2015): Marc Cain. <http://www.elle.de/designer-shows-fashion-shows-fashion-week-berlin-herbst-winter-2015-16-marc-cain-223429.html> (07.05.2015)

Stock, Ruth/Hoyer, Wayne (2005): An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. <http://jam.sagepub.com/cgi/content/refs/33/4/536> (26.05.2015)

Strube, Bettina (1999): Entwicklung der Textil- und Bekleidungsindustrie. Berlin.

Swarovski Kristallwelten (2015): Swarovski Kristallwelten.  
<http://kristallwelten.swarovski.com/Content.Node/wattens/index.de.html> (16.05.2015)

TW.Special Y.P. (2015): Image-Profil Marc Cain 2015. TW-Image-Analyse: Working in Fashion 2015. TW Special Young Professionals. Aug. 11.06.2015.



Wenzel, Jana (2015): Marc Cain läutet Runde vier für neue TV-Spots ein.  
<http://www.fabeau.de/news/marc-cain-lautet-runde-vier-fur-neue-tv-spots-ein/>  
(05.05.2015)

Wißmeier, Urban K. (1999): Grundlagen des internationalen Mode-Marketing. In: Hermanns, Arnold/Schmitt, Wolfgang/ Wißmeier, Urban K. (Hrsg.): Handbuch Mode-Marketing. 2.Aufl. Frankfurt am Main.1145-1180.

Wolf, Sebastian (2015): Grüne Herausforderungen.  
[http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?src=40&ids\[\]=306995&a=1](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?src=40&ids[]=306995&a=1)  
(18.05.2015)

**Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

\_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Anna Seßler